

ANALYSE DES MÉTHODES D'ENGAGEMENT ET DE MOBILISATION ENVERS LE  
DÉVELOPPEMENT DURABLE ADAPTÉES AUX PETITES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES

Par  
Sandrine Boies

Essai présenté au Centre universitaire de formation  
en environnement et développement durable en vue  
de l'obtention du grade de maîtrise en environnement (M. Env.)

Sous la direction de Jean-Pierre Gouin

MAITRISE EN ENVIRONNEMENT  
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Juin 2020

## SOMMAIRE

Mots-clés : développement durable, responsabilité sociale des entreprises, engagement, mobilisation, culture organisationnelle, petite entreprise, employé, dirigeant, Québec

L'objectif de cet essai est de proposer des méthodes d'engagement et de mobilisation envers le développement durable adaptées aux petites entreprises québécoises. En effet, le nombre croissant de problèmes environnementaux et sociaux causés par le mode de vie des sociétés actuelles révèle l'importance d'intégrer le développement durable aux activités d'organisations variées. Les entreprises québécoises sont d'ailleurs de plus en plus nombreuses à modifier leurs habitudes afin de prendre en compte le concept dans leurs décisions. De manière à encourager des changements à long terme et à réellement intégrer le développement durable à la culture organisationnelle des entreprises, à la fois les employés et les dirigeants se doivent d'être engagés et mobilisés envers cette intégration. Toutefois, les petites entreprises ayant moins de ressources que les plus grandes et étant moins sujettes à la pression des consommateurs en matière de développement durable, elles ont parfois de la difficulté à mobiliser leurs parties prenantes internes, ce qui témoigne de la pertinence du sujet de l'essai.

Pour atteindre l'objectif général de cette production de fin d'études, les caractéristiques des petites entreprises québécoises sont détaillées, puis les freins à l'intégration du développement durable dans ces entreprises sont identifiés. Par la suite, les méthodes d'engagement et de mobilisation envers le développement durable qui s'offrent aux petites entreprises du Québec sont présentées et sont évaluées à l'aide d'une analyse multicritère, basée en partie sur les freins préalablement soulevés. De cette façon, les méthodes les plus adaptées au contexte de ces entreprises sont révélées. Finalement, des recommandations sont formulées quant aux méthodes à favoriser.

Il est ainsi recommandé aux employés et aux dirigeants de petites entreprises du Québec d'utiliser des méthodes de la catégorie des manières d'agir, c'est-à-dire qui leur est suggéré de formuler la durabilité en tant que concept positif, d'utiliser des histoires, des métaphores et des images, d'exemplifier le développement durable au quotidien et d'être des champions du développement durable. Il leur est également recommandé de prioriser l'embauche de candidats intéressés par le développement durable ou exhibant des compétences liées au concept, d'utiliser la technique des petits pas pour encourager les actions durables et de former leurs collègues de manière informelle. La dernière recommandation propose quant à elle d'adopter une communication engageante, régulière et transparente avec les employés par rapport aux efforts et aux objectifs de développement durable de l'entreprise. En somme, l'analyse et les recommandations de cet essai permettent aux petites entreprises du Québec de mettre en œuvre les méthodes d'engagement et de mobilisation envers le développement durable qui sont les mieux adaptées à leur contexte particulier.

## REMERCIEMENTS

Je tiens premièrement à remercier mon directeur d'essai, Jean-Pierre Gouin, qui a su me conseiller et m'épauler tout au long de la rédaction du présent travail. Tes commentaires et suggestions ont grandement contribué à la qualité de mon essai et ce fut un réel plaisir de collaborer avec toi.

Deuxièmement, je souhaite remercier Luc Samama pour sa grande expertise en mobilisation dans les entreprises et pour sa bienveillance. J'ai beaucoup apprécié nos échanges et te suis très reconnaissante d'avoir pris du temps pour moi.

Je tiens également à remercier ma famille, qui est toujours là pour m'encourager, me faire rire et me distraire. Vous m'avez apporté beaucoup de bonheur et de motivation pendant la rédaction de mon essai, mais également au fil de toutes mes années d'études. Vous êtes les meilleurs!

Finalement, des remerciements particuliers s'adressent à Frédéric Girard, sans qui cet essai serait tout autre. Ta rigueur, ton assiduité, ta bonne humeur et ta patience ont été des atouts indéniables pour la rédaction de cette production de fin d'études. Merci d'avoir égayé mes journées, de m'avoir partagé tes perspectives et réflexions sur le développement durable et d'être mon coéquipier préféré pour toutes les aventures.

## TABLE DES MATIÈRES

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCTION.....  | 1  |
| 1. MISE EN CONTEXTE.....   | 3  |
| 1.1 Définitions .....  | 3  |
| 1.1.1 Développement durable.....   | 3  |
| 1.1.2 Engagement et mobilisation .....   | 4  |
| 1.1.3 Culture organisationnelle.....   | 4  |
| 1.1.4 Petite entreprise .....  | 5  |
| 1.2 Caractéristiques des petites entreprises québécoises .....                               | 5  |
| 1.3 Bénéfices de l'intégration du développement durable dans les entreprises.....            | 7  |
| 1.4 Régression des démarches de développement durable dans les entreprises québécoises ..... | 9  |
| 2. FREINS À L'INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PE .....                         | 10 |
| 2.1 Sondages sur le développement durable réalisés auprès des entreprises du Québec .....    | 10 |
| 2.2 Mauvaise compréhension du développement durable et de ses bénéfices.....                 | 13 |
| 2.2.1 Méconnaissance ou manque de conviction du dirigeant .....                              | 13 |
| 2.2.2 Difficulté de quantifier les retombées .....   | 14 |
| 2.2.3 Méconnaissance des impacts de l'entreprise sur son environnement.....                  | 15 |
| 2.3 Rareté des outils adaptés aux PE québécoises .....                                       | 16 |
| 2.4 Manque de ressources à l'interne.....  | 16 |
| 2.5 Manque d'incitatifs externes.....  | 18 |
| 2.6 Perte de motivation .....  | 18 |
| 3. MÉTHODES D'ENGAGEMENT ET DE MOBILISATION .....  | 20 |
| 3.1 Importance d'une culture organisationnelle de durabilité.....                            | 20 |
| 3.2 Diversité des méthodes .....   | 21 |
| 3.3 Normes, approches et référentiels de développement durable.....                          | 23 |
| 3.3.1 Certification ÉCORESPONSABLE .....   | 24 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.3.2 | Norme BNQ 21000.....  | 24 |
| 3.3.3 | Certification B Corp .....  | 25 |
| 3.3.4 | Norme ISO 26000.....  | 26 |
| 3.4   | Gouvernance .....   | 26 |
| 3.5   | Ressources humaines .....   | 28 |
| 3.5.1 | Responsabilisation des employés .....                                       | 29 |
| 3.5.2 | Recrutement de nouveaux employés .....                                      | 30 |
| 3.6   | Facilitation des décisions et des actions de durabilité.....                | 31 |
| 3.6.1 | Technique des petits pas .....  | 31 |
| 3.6.2 | Réseautage.....   | 32 |
| 3.6.3 | Formation .....   | 33 |
| 3.6.4 | Communication engageante, régulière et transparente avec les employés ..... | 35 |
| 3.6.5 | Encouragement et simplification de la prise de décisions durables.....      | 36 |
| 3.7   | Manières d’agir .....   | 37 |
| 3.7.1 | Communication de la durabilité .....  | 37 |
| 3.7.2 | Joindre le geste à la parole.....   | 38 |
| 4.    | ANALYSE DES MÉTHODES D’ENGAGEMENT ET DE MOBILISATION .....                  | 40 |
| 4.1   | Méthodologie de l’analyse.....  | 40 |
| 4.1.1 | Critères utilisés et justification .....                                    | 40 |
| 4.1.2 | Pondération.....  | 43 |
| 4.2   | Analyse multicritère.....   | 44 |
| 4.2.1 | Normes, approches et référentiels .....                                     | 44 |
| 4.2.2 | Gouvernance.....  | 45 |
| 4.2.3 | Ressources humaines.....  | 47 |
| 4.2.4 | Facilitation des décisions et des actions de durabilité .....               | 50 |
| 4.2.5 | Manières d’agir.....  | 52 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 4.3 | Résultats généraux .....  | 54 |
| 5.  | RECOMMANDATIONS.....  | 56 |
| 5.1 | User de méthodes issues de la catégorie des manières d’agir.....                        | 56 |
| 5.2 | Former les employés et les dirigeants de manière informelle.....                        | 58 |
| 5.3 | Prioriser l’embauche de candidats intéressés par le développement durable .....         | 61 |
| 5.4 | Utiliser la technique des petits pas.....   | 62 |
| 5.5 | Adopter une communication engageante, régulière et transparente avec les employés ..... | 64 |
|     | CONCLUSION .....  | 66 |
|     | RÉFÉRENCES.....   | 68 |
|     | ANNEXE 1 – IDENTIFICATION DES MÉTHODES D’ENGAGEMENT ET DE MOBILISATION....              | 78 |

## LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| Figure 1.1  | Boussole de la durabilité .....  | 7  |
| Figure 3.1  | Classification des différentes manières d'intégrer le développement durable à la culture organisationnelle .....       | 22 |
| Figure 4.1  | Lien entre les freins à l'intégration du développement durable en PE et les critères associés .....                    | 41 |
| Figure 5.1  | Modèle de l'apprentissage informel .....   | 59 |
| Tableau 4.1 | Signification de la notation de chacun des critères de l'analyse .....   | 41 |
| Tableau 4.2 | Pondération des critères .....   | 43 |
| Tableau 4.3 | Analyse des méthodes d'engagement et de mobilisation relatives aux normes, approches et référentiels .....             | 44 |
| Tableau 4.4 | Analyse des méthodes d'engagement et de mobilisation relatives à la gouvernance .....                                  | 45 |
| Tableau 4.5 | Analyse des méthodes d'engagement et de mobilisation relatives aux ressources humaines .....                           | 48 |
| Tableau 4.6 | Analyse des méthodes d'engagement et de mobilisation qui facilitent les décisions et les actions de durabilité .....   | 50 |
| Tableau 4.7 | Analyse des méthodes d'engagement et de mobilisation qui sont des manières d'agir .....                                | 53 |
| Tableau 4.8 | Méthodes d'engagement et de mobilisation ayant un résultat pondéré d'au moins 14 .....                                 | 54 |
| Tableau 5.1 | Exemples d'application des méthodes de la catégorie des manières d'agir .....  | 57 |
| Tableau 5.2 | Présentation et explication des compétences générales les plus importantes à rechercher chez de futurs candidats ..... | 62 |

## **LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES**

|         |  |
|---------|--|
| BNQ     | Bureau de normalisation du Québec  |
| CQDD    | Centre québécois de développement durable  |
| FAQDD   | Fonds d'action québécois pour le développement durable   |
| ISO     | Organisation internationale de normalisation   |
| MDDELCC | Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques |
| MEI     | Ministère de l'Économie et de l'Innovation   |
| MEIE    | Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations   |
| MESI    | Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation  |
| PE      | Petites entreprises  |
| PME     | Petites et moyennes entreprises  |
| REDD    | Réseau entreprise et développement durable   |
| RSE     | Responsabilité sociale des entreprises   |



## INTRODUCTION

Au fil des dernières années, une meilleure compréhension de l'urgence d'agir par rapport aux conséquences néfastes des activités humaines sur la planète s'est manifestée. En effet, les médias, les politiciens et de nombreuses organisations témoignent d'une préoccupation grandissante envers l'insoutenabilité des modes de vie modernes. (Nielsen, 2018; Scoones, 2016) Les changements climatiques, la perte de biodiversité, les inégalités sociales et l'économie linéaire sont quelques-uns des problèmes désormais fréquemment discutés sur la place publique et il est reconnu que tout le monde a un rôle à jouer pour les résoudre.

Bien que l'intérêt général envers le développement durable augmente, l'édition 2017 du *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec* rapporte une diminution de l'engagement envers le concept entre 2013 et 2017, ce qui indique que les entreprises font face à certains freins et obstacles en matière de développement durable (Ministère de l'Économie et de l'Innovation [MEI], 2018). Plus du tiers des entreprises sondées sont des petites entreprises (PE) de moins de 20 employés (MEI, 2018; Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques [MDDELCC] et Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations [MEIE], 2013), qui ont généralement moins de ressources financières et humaines que les entreprises de plus grande taille et qui perçoivent avoir une moins grande responsabilité individuelle sur la planète que ces dernières. (Courrent, 2013; Johnson et Schaltegger, 2016) Pour inverser cette tendance à la baisse, des outils, de l'accompagnement et des ressources existent pour encourager les entreprises québécoises à intégrer le développement durable à leurs activités. Néanmoins, le grand nombre de PE au Québec et leurs caractéristiques particulières font qu'elles sont habituellement peu prédisposées à s'engager aisément envers le développement durable.

Pour intégrer le développement durable à la culture d'une entreprise, il est important que les employés et les dirigeants soient « sensibilisés, mobilisés et outillés pour apporter des changements dans leurs façons de faire » (MEI, 2019a). Il est donc pertinent d'identifier des méthodes d'engagement et de mobilisation pour les inciter à faire des efforts dans le sens du développement durable. Effectivement, c'est en engageant et en mobilisant les parties prenantes d'une organisation que cette dernière est en mesure de diminuer ses impacts négatifs et d'augmenter ses bénéfices sur l'environnement et la société, et ce, sur le long terme (Conseil Patronal de l'Environnement du Québec, 2016a).

De manière cohérente avec ce qui est exposé aux paragraphes précédents, l'objectif général de cet essai est donc de proposer des méthodes d'engagement et de mobilisation envers le développement durable adaptées au contexte des PE québécoises. Pour ce faire, trois objectifs spécifiques sont atteints. Ainsi, premièrement, une revue de littérature est effectuée pour déterminer les caractéristiques principales des PE québécoises,

les freins à l'intégration du développement durable et les méthodes d'engagement et de mobilisation envisageables en contexte de PE. Deuxièmement, une analyse multicritère des méthodes d'engagement et de mobilisation permet de révéler celles plus adaptées aux PE québécoises. Finalement, des recommandations détaillent les méthodes à privilégier et suggèrent comment les mettre en œuvre.

La crédibilité et la validité des informations présentées au fil des chapitres sont assurées par la qualité des nombreuses sources utilisées. Ces dernières sont ainsi évaluées en fonction des critères suivants : pertinence, fiabilité, objectivité, actualité et exactitude. Des documents gouvernementaux, des rapports d'organisations variées et des articles scientifiques sont alors référencés et forment la base de l'analyse des méthodes d'engagement et de mobilisation. Des articles de quotidiens réputés sont également consultés, tout comme des mémoires de maîtrise et des livres spécialisés en entrepreneuriat durable. En somme, la variété des références et les critères utilisés pour les évaluer attestent de la qualité des données exposées dans cet essai.

Afin de faciliter la lecture des différentes parties de l'essai, les idées avancées se succèdent de manière logique. Le premier chapitre expose les définitions pertinentes utilisées dans le cadre de cette production de fin d'études, les caractéristiques des PE québécoises, les bénéfices liés à l'intégration du développement durable en entreprise, ainsi que la régression des démarches de développement durable dans les entreprises québécoises. Puis, le deuxième chapitre identifie et décrit les principaux freins à l'intégration du développement durable auxquels les entreprises québécoises font face. Le troisième chapitre présente quant à lui les méthodes d'engagement et de mobilisation envers le développement durable applicables dans les PE québécoises, rassemblées en cinq catégories distinctes, alors que le quatrième chapitre est alloué à l'analyse multicritère de ces méthodes. Les recommandations, formulées au cinquième et dernier chapitre de l'essai, sont basées sur les résultats de l'analyse multicritère et indiquent les méthodes d'engagement et de mobilisation envers le développement durable qui sont les plus adaptées au contexte particulier des PE québécoises.

## **1. MISE EN CONTEXTE**

Ce premier chapitre contextualise le sujet de l'essai en indiquant d'abord les définitions utilisées dans le cadre de cette production de fin d'études. Puis, les caractéristiques spécifiques aux PE québécoises sont détaillées, en plus de certaines informations concernant l'intégration du développement durable dans ces organisations. Ensuite, les bénéfices de l'intégration du développement durable en entreprise sont énumérés, suivis d'une brève présentation de la régression des démarches de développement durable dans les entreprises québécoises, observée dans les dernières années.

### **1.1 Définitions**

Dans cette section, les définitions du développement durable, de l'engagement et de la mobilisation, de la culture organisationnelle ainsi que de la PE sont exposées. De cette manière, le lectorat peut conceptualiser ces termes tels qu'ils sont utilisés dans le présent essai, ce qui favorise une compréhension commune des idées développées.

#### **1.1.1 Développement durable**

Le rapport intitulé *Notre avenir à tous*, communément appelé le Rapport Brundtland, a été déposé en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (Perspective monde, s. d.). C'est dans ce rapport que se retrouve la définition la plus connue du concept de développement durable, soit un développement qui permet « de répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs » (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987). Puis, en 2006, le gouvernement du Québec a adopté la Loi sur le développement durable, où l'on trouve une version adaptée de cette définition du développement durable :

« un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement ».

Cette dernière définition est celle qui est privilégiée dans le présent essai, tout comme dans la norme BNQ 21000 *Développement durable — Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*, une norme dédiée à l'intégration du développement durable dans les entreprises québécoises (Bureau de normalisation du Québec [BNQ], 2011).

En effet, le développement durable est généralement perçu comme un développement qui considère à parts égales l'économie, l'environnement et le social (Gagné, 2018), de manière à faire émerger une société réellement viable et équitable (Boivin, Berthold et Tanguay, 2018). D'un point de vue organisationnel, le développement durable se base donc sur le concept de triple performance (ou triple bilan), qui provient de l'expression anglophone *triple bottom line* (Alvexo, 2018). Les activités d'une entreprise sont ainsi évaluées

selon leur rentabilité financière, leurs répercussions environnementales et leur contribution au bien-être des différentes parties prenantes affectées par ces activités. (Bertels, Papania et Papania, 2010; Labelle et St-Pierre, 2015)

Bien que le développement durable soit le concept privilégié dans cet essai, d'autres termes aux définitions similaires sont utilisés dans la littérature. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) en est un exemple. (Gouvernement du Canada, 2011) Ainsi, pour le BNQ, la RSE reflète le devoir d'une organisation « de reconnaître [ses] impacts [...] sur les parties prenantes, d'éviter ou de minimiser ses impacts négatifs et de maximiser ses retombées positives » (BNQ, 2011). Afin d'alléger la lecture de l'essai, ces considérations sont incluses dans la définition du développement durable utilisée dans le cadre de la présente production de fin d'études. (Gouvernement du Canada, 2011)

### **1.1.2 Engagement et mobilisation**

Alors que les concepts d'engagement et de mobilisation sont intimement reliés (BNQ, 2011), ils diffèrent dans leur application. Ils doivent donc être clarifiés afin de favoriser une bonne compréhension des méthodes présentées et analysées dans les autres chapitres de l'essai. Selon le BNQ, l'engagement est une volonté, une détermination à « mobiliser toutes les ressources nécessaires » pour atteindre un but particulier (2011). Dans un cadre organisationnel, l'engagement en développement durable est alors un dévouement émotionnel à l'amélioration continue des activités de l'entreprise en tenant compte des trois sphères du développement durable. (BNQ, 2011; Business Dictionary, s. d.; Kruse, 2012) La mobilisation envers le développement durable vient ensuite appuyer l'engagement, une fois celui-ci établi. En effet, selon le Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD), la mobilisation est « l'action de rassembler et de dynamiser des ressources, dans le but de créer une action commune et d'engendrer un changement de situation » (2016). Ainsi, alors que l'engagement est une volonté qui peut être exprimée de manière formelle ou informelle, la mobilisation est la réelle canalisation des efforts et des ressources dans une direction choisie.

### **1.1.3 Culture organisationnelle**

Selon le gouvernement du Canada, la culture organisationnelle « est le miroir du comportement, des convictions et des valeurs d'une entreprise » (2012). Elle peut être appuyée par des politiques et des programmes formels, mais elle se matérialise dans les attitudes et dans les croyances des employés et des dirigeants. En quelque sorte, elle est à la fois l'identité et la personnalité d'une entreprise. La culture organisationnelle dicte donc ce qui est intrinsèquement considéré comme acceptable ou non à l'intérieur d'une entreprise et est « renforcée et redéfinie à travers les pratiques quotidiennes des membres » (traduction libre de : Bertels et al., 2010). (Banque de développement du Canada, s. d.b; Bertels et al., 2010) Dans le

cadre d'une réelle intégration du développement durable en entreprise, un changement de culture organisationnelle est essentiel, notamment dans les organisations ayant une culture réactive et où les innovations sont moins bien perçues. En effet, un changement de mentalité et de comportement est alors encouragé, de manière à favoriser des actions de développement durable au quotidien. (J. Cadieux et Taravella, 2014; Labelle, 2014)

#### **1.1.4 Petite entreprise**

Alors que les petites et moyennes entreprises (PME) sont parfois considérées comme ayant moins de 500 employés et moins de 50 millions de dollars de chiffre d'affaires, il n'existe pas de définition précise de ce que représente une PE au Canada. (Deniau, 2019, 19 octobre; Institut de la statistique du Québec, 2015) Dans le présent essai, une PE est simplement définie comme étant une entreprise qui compte moins de 20 employés.

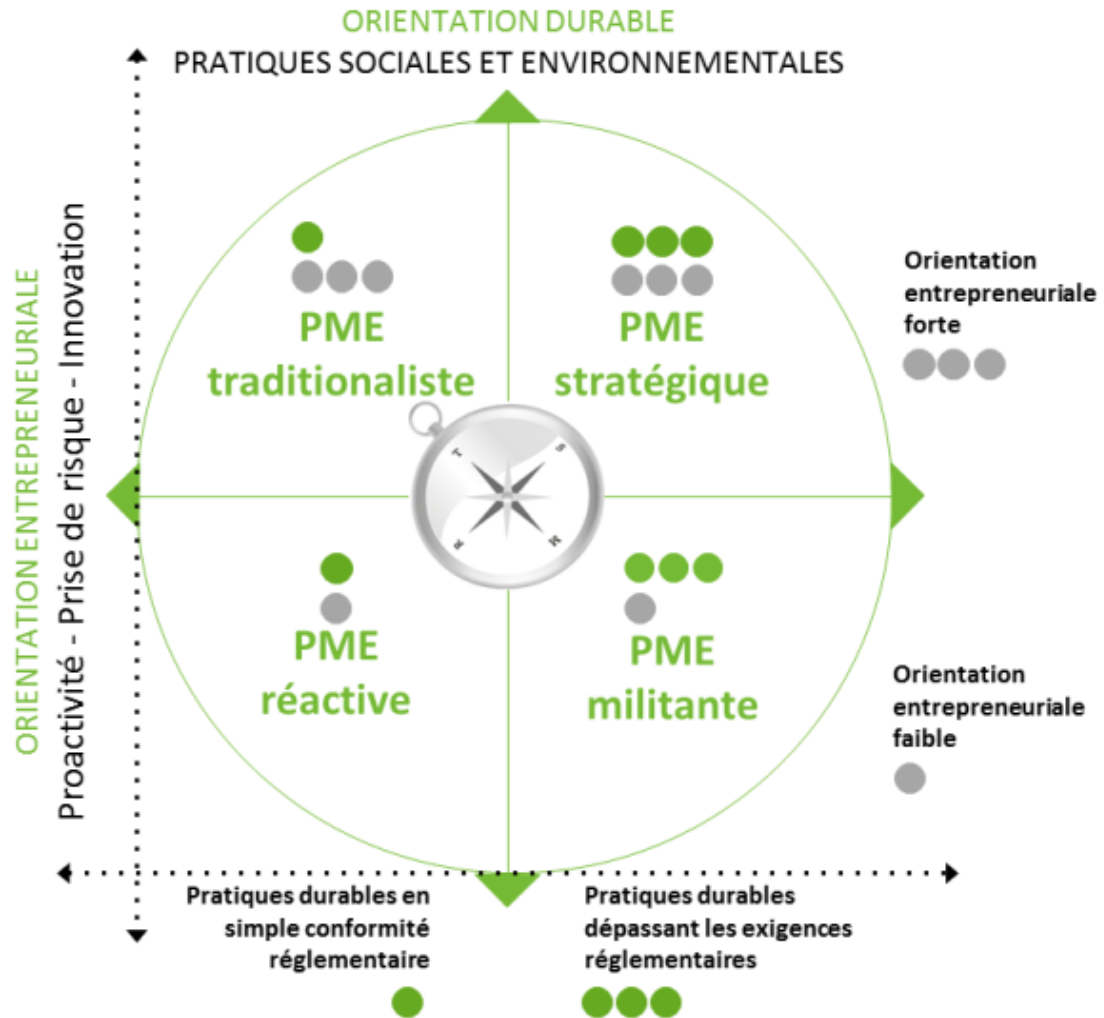
### **1.2 Caractéristiques des petites entreprises québécoises**

La très grande majorité des entreprises du Québec sont des PE. En effet, près de 88 % des entreprises québécoises ont moins de 20 employés. (Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation [MESI] et MDDELCC, 2016) En juin 2019, 229 975 entreprises québécoises employaient entre 1 et 19 personnes et plus de 62 % de ces entreprises avaient moins de 5 employés. (Statistique Canada, 2019) Selon des données de 2015, les PE employaient plus de 968 000 individus au Québec, soit un peu plus de 11 % de la population. (Institut de la statistique du Québec et Gouvernement du Québec, 2017; Statistique Canada, 2020) Il est ainsi possible d'affirmer que les PE sont d'une grande importance pour la société québécoise.

Afin de brosser un portrait réaliste des PE du Québec, certaines informations économiques sont à mentionner. Par exemple, de toutes les PE québécoises, plus de 60 % sont regroupées dans cinq industries particulières : la fabrication, le commerce, la construction, les soins de santé et d'assistance sociale et les services d'hébergement et de restauration (Deniau, 2019, 19 octobre). De plus, entre 2008 et 2018, la rémunération horaire moyenne pour les employés des PE était de 20,22 \$. Cette rémunération est notablement différente de celle des entreprises de plus de 500 employés, établie à 32,91 \$/h. (Conseil du patronat du Québec, 2019) Enfin, les consommateurs de biens en provenance des PE québécoises sont plus locaux que ceux d'entreprises de plus grande taille. En effet, une proportion plus élevée des ventes des PE est dirigée localement. Ceci indique que les PE québécoises comptent davantage sur l'économie de la province pour leur succès que les plus grandes entreprises. (Institut de la statistique du Québec et Gouvernement du Québec, 2017)

Quelques ressemblances relient les PE québécoises, notamment en ce qui concerne leur petite taille. Entre autres, les pratiques et les contacts informels sont de mise, vu les proximités physique et hiérarchique entre les dirigeants et les employés. (Callot, 2014) Ces proximités favorisent les processus simples et l'adaptation aux changements socioéconomiques. (Gagné, 2018; Gouvernement du Canada, 2012) Également, la main-d'œuvre limitée dans les PE contribue à ce que les préoccupations des employés soient concentrées sur les « opérations quotidiennes qui sont directement en lien avec leurs activités commerciales » (Gagné, 2018). De plus, les valeurs et les convictions personnelles des dirigeants sont d'importants déterminants de l'évolution des PE, particulièrement en ce qui concerne les activités de développement durable. (Callot, 2014; Doucet, 2012; Labelle et St-Pierre, 2015; Paradas, 2011)

Toutefois, bien qu'elles partagent certaines similarités, les PE québécoises sont très hétérogènes (Gagné, 2018). En plus d'œuvrer dans différentes industries, ces entreprises entretiennent des relations avec le développement durable qui sont assez variées. (Labelle, 2014) Par exemple, surtout en ce qui concerne les enjeux environnementaux, les plus jeunes entreprises sont davantage sensibilisées et engagées. (Labelle et St-Pierre, 2015) Les enjeux sociaux sont quant à eux privilégiés par un plus grand nombre de PE, ce qui peut être attribuable à « une sérieuse préoccupation pour la conservation des emplois » (Labelle et St-Pierre, 2015). Ainsi, dans ce contexte, l'amélioration des aspects sociaux est un moyen plutôt qu'une fin en soi. En fait, dans les PE québécoises, les comportements en matière de développement durable sont plutôt polarisés. D'un côté, certaines PE intègrent le concept à leurs activités à cause de la motivation intrinsèque de leur dirigeant à faire du développement durable. De l'autre, des PE ne font que réagir aux obligations légales et réglementaires, sans innover en la matière. Selon la Boussole de la durabilité, un outil pratique pour déterminer les orientations durable et entrepreneuriale des PME québécoises et illustré à la figure 1.1, plus d'entreprises ayant entre 5 et 49 employés se trouvent dans les quadrants « PME stratégique » et « PME réactive » que dans les deux autres. On peut donc remarquer une réelle polarisation des orientations en matière de développement durable chez les PE québécoises. (Labelle, 2014)



**Figure 1.1 Boussole de la durabilité** (tiré de : Labelle, 2014, p.3)

Plus de PME québécoises sont stratégiques ou réactives que traditionalistes ou militantes. Alors qu'une PME stratégique valorise les pratiques socioenvironnementales durables, la PME réactive préfère être conforme aux lois et aux règlements en vigueur, sans toutefois faire preuve d'initiative en développement durable. La polarisation des orientations chez les PME québécoises indique que certaines d'entre elles profitent des avantages du développement durable, alors que d'autres ne font que réagir aux conditions qui leur sont imposées. (Labelle, 2014)

### 1.3 Bénéfices de l'intégration du développement durable dans les entreprises

De plus en plus, l'intégration du développement durable dans les entreprises est considérée comme une manière significative d'augmenter la compétitivité (St-Jean et Duhamel, 2017). En effet, le développement durable aide les entreprises à se démarquer de la concurrence et à améliorer leur performance économique

(Centre québécois de développement durable [CQDD], 2018a; MEI, 2019c). Grâce à une augmentation de leurs activités durables, les entreprises québécoises qui favorisent le développement durable « renforcent leur résilience et se distinguent sur les marchés en répondant mieux aux besoins de leur clientèle » (MESI et MDDELCC, 2016). Ainsi, en investissant dans le développement durable, de nombreux avantages stratégiques viennent appuyer le succès à long terme des entreprises. (Conseil Patronal de l'Environnement du Québec, 2016a)

Plusieurs bénéfices sociaux sont apportés par l'intégration du développement durable en contexte organisationnel. En ce qui concerne les parties prenantes internes, les actions de durabilité favorisent la rétention de la main-d'œuvre et améliorent l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeuse. (BNQ, 2011; Entreprises Québec, 2018) En effet, selon le BNQ, « l'engagement formel en développement durable [...] peut faciliter le recrutement et la rétention des ressources humaines qualifiées » (2011). Puisque l'aspect social est l'une des trois grandes facettes du développement durable, l'intégration du concept aux activités de l'entreprise contribue à optimiser les conditions de vie au travail, ce qui attire la main-d'œuvre. Le climat en entreprise est aussi amélioré, tout comme la gestion des crises et la productivité des employés. (BNQ, 2011; MEI, 2019a) De plus, une culture organisationnelle promouvant le développement durable permet de favoriser les innovations et encourage le développement de connaissances variées, ce qui contribue à améliorer davantage les conditions au travail. (MEI, 2019a) Le développement durable apporte également plusieurs avantages en ce qui a trait aux relations avec les parties prenantes externes, telles que les communautés locales. Premièrement, les activités et les projets d'une entreprise faisant du développement durable sont plus facilement acceptés par les collectivités environnantes. (MEI, 2019c) Deuxièmement, une fidélisation de la clientèle peut être remarquée au fil du temps. (Entreprises Québec, 2018) Finalement, l'intégration du développement durable favorise l'intérêt de la population en améliorant l'image de marque de l'entreprise. (BNQ, 2011; CQDD, 2017a)

De nombreux avantages économiques sont également occasionnés par l'intégration du développement durable en entreprise, que celle-ci soit petite ou grande. Entre autres, cela peut faciliter l'accès au financement et l'obtention de capital, assurer une meilleure gestion des risques et optimiser la production. (BNQ, 2011; CQDD, 2018a; Entreprises Québec, 2018; MEI, 2019a) Le développement durable privilégie aussi la réduction des frais d'exploitation en optimisant la gestion des ressources, ce qui permet d'améliorer la performance financière de l'entreprise. (BNQ, 2011; MEI, 2019a) De nouveaux marchés peuvent d'ailleurs s'ouvrir à l'entreprise privilégiant le développement durable, en plus de consolider les anciens. (CQDD, 2017a; Entreprises Québec, 2018) Il est ainsi clair que le développement durable est « une solution porteuse de création de valeur à long terme » pour les entreprises (BNQ, 2011).



#### **1.4 Régression des démarches de développement durable dans les entreprises québécoises**

Malgré les nombreux bénéfices à l'intégration du développement durable en entreprise, une diminution notable du pourcentage d'entreprises ayant intégré des démarches de développement durable a été remarquée dans les dernières années. La présente section expose en bref la régression de ces démarches dans les entreprises québécoises entre 2013 et 2017.

En 2013, le *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec* démontre que 22 % des entreprises québécoises ont adopté des pratiques de gestion d'enjeux de développement durable. De ces entreprises, plus de 35 % ont moins de 20 employés. (MDDELCC et MEIE, 2013) Afin de poursuivre cette intégration du développement durable, l'objectif 2.1 de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020* vise à ce que 30 % « des entreprises québécoises [aient] amorcé une démarche de développement durable [d'ici la fin de 2020], y compris celles qui sont présentes à l'étranger » (MDDELCC, 2015). Alors que les données de 2013 semblaient prometteuses, le *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec : rapport présentant les résultats de 2017* annonce que le taux moyen d'adoption de pratiques de gestion d'enjeux de développement durable était réduit à 10 % seulement. Une diminution de 12 % s'est donc produite en quatre ans. (MEI, 2018)

Pourtant, déjà en 2011, le BNQ affirme que les « organisations peuvent difficilement penser l'économie sans tenir compte des impacts environnementaux et sociaux » (BNQ, 2011). Ceci suggère que, dans les années suivantes, une hausse des démarches de développement durable en entreprise serait remarquée. Toutefois, comme le démontrent les sondages de 2013 et de 2017, le développement durable est parfois considéré comme une préoccupation mineure par les entreprises. Ceci est notamment vrai pour celles qui ont des ressources limitées, telles les PE. (FAQDD, 2015) De toute évidence, des freins significatifs retiennent les entreprises québécoises d'adopter des démarches de développement durable avec conviction. L'identification et l'analyse de ces freins sont des actions substantielles pour la progression du développement durable dans les PE québécoises.

## **2. FREINS À L'INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PE**

Ce deuxième chapitre vise à identifier les principaux freins à l'intégration du développement durable dans les PE québécoises. Pour ce faire, une analyse de la méthodologie et des résultats des *Sondages sur le développement durable réalisés auprès des entreprises du Québec* de 2013 et de 2017 est d'abord effectuée dans la prochaine section. Cette analyse permet une meilleure compréhension de la régression des démarches de développement durable observée dans les dernières années. De plus, les sondages révèlent les principaux freins à l'intégration du développement durable dans les entreprises québécoises. Ces freins sont approfondis dans les autres sections afin de renseigner sur leur raison d'être et sur leurs conséquences chez les PE québécoises.

### **2.1 Sondages sur le développement durable réalisés auprès des entreprises du Québec**

En 2010, le gouvernement du Québec a établi que 20 % des entreprises québécoises devaient avoir adopté une démarche de développement durable avant le 31 mars 2013. (MEIE, 2013) À cette date, 22 % des entreprises avaient amorcé une démarche de développement durable, un pourcentage supérieur à l'objectif gouvernemental et 8,5 % plus élevé que la proportion de 2010. La progression constatée entre 2010 et 2013 a ainsi indiqué une intégration du concept plus rapide que celle subséquemment espérée par la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*. De ce fait, le CQDD a recommandé au gouvernement québécois d'augmenter son objectif de 30 % à 40 % à l'horizon 2020. (CQDD, 2015) De manière similaire, le FAQDD a vu dans cette progression une preuve que le point de bascule était proche, c'est-à-dire que l'adhésion au développement durable allait rapidement devenir une innovation de masse (2015). Pourtant, comme mentionné précédemment, 10 % des entreprises québécoises avaient amorcé une démarche de développement durable en 2017, un pourcentage inférieur au résultat de 2013, mais également à celui de 2010. Alors que ces résultats peuvent sembler étonnants et inciter le lectorat à en savoir davantage sur la méthodologie des sondages, le nombre de répondants et la marge d'erreur pour chacune des deux années sont corroborants. En effet, ce sont 711 entreprises qui ont participé au sondage en 2013, contre 1 369 en 2017. Respectivement, les marges d'erreur maximales étaient de  $\pm 3,7$  % et de  $\pm 2,6$  %, confirmant ainsi la validité des résultats des sondages. (MEI, 2018; MDDELCC et MEIE, 2013)

Toutefois, alors que l'objectif de 30 % concernait l'amorce de démarches de développement durable dans les entreprises québécoises, ce ne sont pas les démarches de développement durable à proprement parler qui ont été évaluées. En effet, les sondages ont évalué le taux d'adoption de certaines pratiques de développement durable, contrairement aux véritables démarches de développement durable. Ces dernières sont plus complexes à intégrer en entreprise que de simples pratiques de gestion. (MEI, 2018; MDDELCC, 2015) En fait, en des termes simples, une démarche de développement durable représente la formalisation de l'engagement initial envers le concept. (BNQ, 2011) Elle est basée sur une communication

sincère avec les parties prenantes internes et externes et vise l'amélioration continue de l'entreprise en matière de développement durable. (Entreprises Québec, 2018; MESI et MDDELCC, 2016) Également, elle « se traduit par l'adoption d'une stratégie d'affaires basée sur la prise de conscience de ses responsabilités » (MESI et MDDELCC, 2016). Plus concrètement, elle consiste à améliorer les aspects sociaux, environnementaux et économiques d'une entreprise de manière continue. (MEI, 2019a) Souvent, une démarche de développement durable structurée repose sur les étapes suivantes :

- L'engagement des dirigeants et une vision à long terme de l'entreprise;
- Le diagnostic des enjeux de développement durable de l'entreprise, un état de la situation actuelle;
- Le choix des priorités et des objectifs à atteindre;
- La rédaction et la mise en œuvre d'un plan d'action;
- La mise en place de mécanismes de suivi afin d'assurer la surveillance des progrès;
- La reddition de comptes par rapport aux résultats et un dialogue avec les parties prenantes;
- L'amélioration continue de la démarche. (BNQ, 2011; MESI et MDDELCC, 2016; MEI, 2019c, MEI, 2019a; MDDELCC, 2015)

En d'autres termes, une démarche de développement durable structure les activités de durabilité de l'organisation, ce qui crédibilise la volonté de l'entreprise à améliorer son milieu d'affaires et ses relations avec ses parties prenantes. (MEI, 2019a) Néanmoins, dans le cadre des sondages de 2013 et de 2017, ce ne sont que 4 des 21 enjeux de développement durable énoncés dans la norme BNQ 21000 qui sont analysés, et non de véritables démarches de développement durable. En effet, contrairement à l'intitulé de l'objectif 2.1 de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*, seuls les quatre enjeux suivants sont considérés comme témoignant de démarches de développement durable en entreprise : la gestion de la production ou des services, le choix des achats et des fournisseurs, la gestion des ressources humaines et la gestion des matières premières et résiduelles. Les 10 % et 22 %, recensés respectivement en 2017 et 2013, sont en fait les taux moyens d'adoption des pratiques de gestion de ces quatre enjeux. Ainsi, la moyenne d'adoption de chacun de ces enjeux dans les entreprises québécoises en 2017 est de 10 %. De plus, afin d'être comptabilisées dans le pourcentage d'adoption de chacun des enjeux, les entreprises doivent chercher « à se distinguer sur cet aspect par rapport à [leur] secteur » ou doivent être « la référence dans [leur] industrie » (MEI, 2018). Les répondants doivent alors noter l'intégration de chacun des enjeux dans les activités de leur entreprise à l'aide d'une échelle de 1 à 5. Les réponses de 4 et de 5 sont celles qui sont considérées comme étant satisfaisantes. Bien qu'une réponse de 3 signifie que l'entreprise « a intégré et utilise de tels aspects » (MEI, 2018), les entreprises ayant choisi cette note ne sont pas comptabilisées dans le pourcentage d'entreprises ayant amorcé une démarche de développement durable. Cependant, même en additionnant les entreprises ayant choisi la note de 3 aux entreprises ayant répondu 4 ou 5, le taux d'adoption

de chacun des enjeux de développement durable s'est vu diminuer d'au moins 20 % entre 2013 et 2017. Ceci signifie que le pourcentage d'entreprises « ayant au plus amorcé une réflexion » par rapport à chacun des quatre enjeux a augmenté minimalement de 20 % entre 2013 et 2017 (MEI, 2018). Une régression de l'intégration du développement durable en entreprise a donc réellement été observée en quelques années, et ce, dans tous les secteurs d'activité. (MESI et MDDELCC, 2016; MEI, 2018)

Dans les dernières années, plusieurs ministères et organisations ont fait des actions pour favoriser l'atteinte de l'objectif de 30 % pour 2020. Par exemple, dans le *Plan d'action de développement durable 2015-2020* du MDDELCC, l'action 15 visait à « inciter les entreprises à améliorer leur performance en matière d'écoresponsabilité » (MDDELCC, 2018). Puis, le MEI a choisi d'accompagner 350 entreprises entre 2015 et 2020 afin de les aider à amorcer des pratiques de développement durable, dont 310 qui étaient déjà accompagnées en septembre 2017. (MESI, 2017) La Table d'accompagnement-conseil des entreprises pour le développement durable a quant à elle réuni plusieurs organisations qui avaient comme fonction principale d'appuyer les entreprises dans leur intégration du développement durable. (MEI, 2019c, MEI, 2019d; MDDELCC, 2015) Pourtant, malgré tous ces efforts, la proportion d'entreprises québécoises ayant amorcé une démarche de développement durable n'avait pas augmenté, du moins entre 2015 et 2017. Ceci pourrait partiellement être expliqué par le fait que, de par leur nombre imposant et leurs ressources financières et humaines limitées, les entreprises de petite taille sont plus difficiles à rejoindre que les plus grandes. Ainsi, il est possible que les PE québécoises, représentant plus de 43 % des entreprises sondées, n'aient pas eu accès aussi facilement que les plus grandes entreprises à l'accompagnement proposé par les différents ministères et organisations. (MEI, 2018) En effet, les ressources offertes sur les sites Web gouvernementaux sont peu connues; ce sont plutôt celles proposées par les associations sectorielles et par les regroupements régionaux qui sont consultées par les PE. (FAQDD, 2015; MESI et MDDELCC, 2016) Toutefois, seulement « un faible nombre d'associations ou de regroupements d'entreprises fournissent de l'information » sur le développement durable et son intégration en entreprise (MESI et MDDELCC, 2016). Il est donc possible que peu d'entreprises de petite taille aient bénéficié des ressources gouvernementales en matière de développement durable entre 2015 et 2017.

Un dernier fait est exploré pour tenter d'expliquer l'importante différence entre les résultats des sondages de 2013 et de 2017, soit la normalisation de pratiques de développement durable. En effet, il est possible qu'une certaine normalisation ait poussé des entreprises à choisir une note de 3 ou moins sur l'échelle de 1 à 5. Comme Gifford (2011) le mentionne, les PE peuvent parfois agir en accord avec le développement durable, mais sans politique formelle ni pratiques explicites. Par exemple, certains dirigeants offrent de bonnes conditions de travail à leurs employés et ne considèrent pas cela comme étant du développement durable, mais plutôt du « bon sens » (Callot, 2014). De plus, les pratiques de récupération des matériaux

recyclables au Québec « semble[nt] maintenant faire partie des routines organisationnelles » (Labelle, Hervieux et Turcotte, 2014). En devenant pratique courante, il est possible que les entreprises qui font de telles actions de développement durable omettent de les considérer dans le cadre des sondages, possiblement à cause d'une mauvaise compréhension du concept. Bien que ceci ait pu contribuer à la régression constatée dans les sondages, la tendance à la baisse est généralisée dans chacun des quatre enjeux et à travers tous les secteurs d'activité recensés. Des freins liés au développement durable et dissociés de la méthodologie des sondages sont ainsi incontestablement présents chez les PE québécoises. (MEI, 2018) Les freins les plus fréquemment relevés par les répondants des sondages sont d'ailleurs explorés dans les sections suivantes.

## **2.2 Mauvaise compréhension du développement durable et de ses bénéfices**

Le premier frein exploré dans cet essai est celui de la mauvaise compréhension du développement durable et des bénéfices qui en découlent. Effectivement, une des raisons les plus importantes justifiant l'absence de pratiques de développement durable en entreprise est la méconnaissance du concept et de ce qu'il implique. (Courrent, 2013) Afin de bien expliquer en quoi ceci est un frein, les différentes facettes de cette incompréhension sont approfondies.

### **2.2.1 Méconnaissance ou manque de conviction du dirigeant**

Comme mentionné précédemment, en contexte de PE, les valeurs et les croyances personnelles du dirigeant sont déterminantes (MDDELCC et MEIE, 2013). En effet, « la prise de décision se fait bien souvent seul [et] sans concertation de certaines parties prenantes » (Callot, 2014). Habituellement, si le dirigeant n'a pas une bonne compréhension du développement durable ou un intérêt particulier pour le concept, ce dernier n'est alors pas intégré aux activités de la PE. (Callot, 2014; CQDD, 2017b; Conseil Patronal de l'Environnement du Québec, 2016a; MDDELCC et MEIE, 2013) Le développement durable est effectivement souvent perçu comme étant la responsabilité du dirigeant seulement. (Courrent, 2013) Bien que certains auteurs soient d'avis que le développement durable est assez bien compris par les dirigeants d'entreprises (Labelle, 2014), pour de nombreuses PE québécoises, le développement durable est uniquement relatif à l'environnement. Leur perception est que le développement durable ne concerne ainsi ni les aspects sociaux ni les aspects économiques d'une entreprise. (Chtourou, 2010; Courrent, 2013; Gagné, 2018) Le concept n'est pas compris dans sa globalité, alors les PE ne sont pas conscientes de la diversité des enjeux de développement durable et de tous les bénéfices qui peuvent s'y rattacher. (Johnson et Schaltegger, 2016; Labelle, 2014) Cette méconnaissance met inévitablement un frein à l'intégration du développement durable en entreprise.

Puis, c'est souvent l'argument économique du développement durable qui est privilégié « dans les discours adressés aux dirigeants de PE réticents à intégrer des enjeux aussi complexes » dans leurs processus de

gestion (Courrent, Spence et Gherib, 2016). Pourtant, il est prouvé que l'intégration du développement durable dans les activités d'une entreprise est entraînée grâce à une combinaison de deux facteurs. En effet, les valeurs personnelles du dirigeant et les bénéfices stratégiques et opérationnels apportés par le développement durable sont tous deux essentiels (Parry, 2012). L'approche utilitariste du développement durable, qui consiste en l'utilisation du concept à des fins de profitabilité seulement, ne fonctionne donc pas à long terme. Cette approche promeut les bénéfices stratégiques et opérationnels de l'intégration du développement durable, mais ne sensibilise pas les dirigeants à la valeur morale du concept. Tenter de convaincre les dirigeants d'entreprises d'intégrer le développement durable à leurs stratégies d'affaires à l'aide de l'argument économique n'est pas suffisant pour les mener à de véritables actions en ce sens. Ils ne perçoivent pas réellement les actions de développement durable comme étant créatrices de valeur, contrairement aux dirigeants déjà sensibilisés au concept. Ce sont ces derniers qui comprennent plus facilement que des retombées économiques tangibles leur sont accessibles à l'aide d'une intégration du développement durable. Ainsi, si le dirigeant d'une PE est un citoyen engagé en matière de développement durable dans sa vie personnelle, son entreprise intégrera le concept avec beaucoup plus de facilité et de conviction qu'une PE de dirigeant utilitariste. (Chtourou, 2010; Courrent et al., 2016; Russell, 2011) Toutefois, comme mentionné plus haut, de nombreux dirigeants ne comprennent pas le développement durable dans sa globalité. (Gifford, 2011) Il faudrait ainsi que ceux-ci soient davantage sensibilisés au concept dans leur vie personnelle afin de pouvoir profiter des avantages organisationnels et stratégiques qui en découlent.

### **2.2.2 Difficulté de quantifier les retombées**

En plus de la méconnaissance des PE au sujet des enjeux stratégiques liés au développement durable (Gagné, 2018), plusieurs d'entre elles considèrent ce concept comme étant seulement utile aux plus grandes entreprises. Elles croient que le développement durable est « trop éloigné de leur réalité » (CQDD, 2018a). En effet, alors que les grandes entreprises comprennent que le développement durable peut être très rentable et peut mener à des économies, les plus petites entreprises ont de la difficulté à le concevoir. (Berger-Douce, 2012; Bon, Lacroux, Teller et Van Der Yeught, 2013) Ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne les retombées à long terme des actions intégrant le développement durable. (Turcotte et Réseau entreprise et développement durable [REDD], 2018a) Les PE considèrent alors que l'intégration du concept en entreprise nécessite d'importants investissements en temps et en argent et « que c'est un luxe que seules les plus grandes entreprises peuvent se permettre » (traduction libre de : Russell, 2011). Ainsi, afin d'intégrer une démarche de développement durable, il faut que la PE perçoive clairement les bénéfices qui en découlent. (Parry, 2012) Toutefois, les retombées peuvent être très difficiles à quantifier, notamment en ce qui concerne les enjeux sociaux. Ainsi, l'absence d'avantages perçus peut retenir les PE d'amorcer des

actions de développement durable (Das, Rangarajan et Dutta, 2019; Johnson et Schaltegger, 2016), en plus de diminuer leur volonté à prendre des risques et à innover. L'innovation et la prise de risques sont pourtant nécessaires à un véritable engagement en développement durable. (MESI et MDDELCC, 2016) La difficulté de quantifier les retombées des démarches de développement durable est manifestement un frein à l'intégration du concept dans les activités des PE québécoises.

### **2.2.3 Méconnaissance des impacts de l'entreprise sur son environnement**

Les entreprises de petite taille ne connaissent parfois pas les conséquences sociales et environnementales de leurs activités organisationnelles (Johnson et Schaltegger, 2016). Elles ont de la difficulté à concevoir les externalités et à les quantifier; de cette manière, les PE peuvent croire qu'elles n'ont pas de conséquences véritables sur leur environnement. (Das et al., 2019) Ceci est amplifié par le fait qu'elles se comparent aux grandes entreprises, qui ont des externalités beaucoup plus imposantes en termes absolus. Pour les dirigeants de PE, « la tentation peut ainsi être grande de ne pas raisonner en termes d'effets relatifs et de négliger les conséquences cumulées des actions individuelles » (Courrent, 2013). De plus, le développement durable soutient l'internalisation des coûts sociaux et environnementaux des activités organisationnelles. (Office québécois de la langue française, 2008) Il peut toutefois être ardu pour les PE de comprendre comment elles pourraient bénéficier d'une telle internalisation. En effet, cette pratique mène à une élévation du prix de leurs biens ou services, diminuant par le fait même leur compétitivité. Il peut être particulièrement difficile de comprendre l'intérêt d'internaliser des coûts liés à des « retombées négatives assumées par l'ensemble de la société » (MESI et MDDELCC, 2016), car leur responsabilité individuelle sur ces conséquences est minime. Lorsque les PE croient qu'il revient aux plus grandes entreprises de s'attaquer aux défis sociaux et environnementaux d'aujourd'hui, l'intégration du développement durable à leurs activités devient très exigeante. (Russell, 2011) En effet, les dirigeants qui intègrent réellement le développement durable à leur culture d'entreprise sont ceux qui ressentent une véritable responsabilité par rapport aux impacts négatifs de leurs activités. (Gifford, 2011)

De toute évidence, le manque de connaissances quant au développement durable et aux bénéfices qui y sont associés est un frein indéniable à l'intégration du concept chez les PE québécoises. Des formations et de la sensibilisation sont ainsi nécessaires à l'amorce de réelles démarches d'amélioration continue à grande échelle. Les dirigeants de PE québécoises doivent prendre conscience des nombreuses retombées positives de l'intégration du développement durable à leurs activités, de manière à favoriser la prise en compte du concept dans tous les secteurs organisationnels. (Bazillier et E. Suarez Hernandez, 2011; Jansson, Nilsson, Modig et Hed Vall, 2017; Hébert dans Laperrière, 2017, 25 avril)

### **2.3 Rareté des outils adaptés aux PE québécoises**

Pour les PE du Québec qui ont une certaine connaissance des avantages de l'intégration du développement durable aux activités organisationnelles, c'est la complexité des « lignes directrices [qui est un] frein à la mise en place de pratiques durables » (Gagné, 2018). En effet, ce n'est pas parce qu'elles ont des connaissances en développement durable que les PE savent comment les appliquer concrètement. (Pizarro, 2016) Elles peuvent donc trouver ardu de débiter une démarche de développement durable, surtout si elles ne savent pas quelles ressources sont à leur disposition pour les aider durant le processus. (MESI et MDDELCC, 2016)

De nombreux outils ont été développés au fil des années pour accompagner les entreprises dans l'intégration efficace du développement durable, mais peu d'entre eux sont adaptés aux entreprises de petite taille. (MESI et MDDELCC, 2016) Comme démontré au premier chapitre du présent essai, les PE ont des caractéristiques bien distinctes de celles des grandes entreprises. (Das et al., 2019; Pizarro, 2016) Elles ne sont « pas des formats réduits des grandes organisations » (Doucet, 2012), et c'est pourquoi les outils de développement durable destinés aux grandes entreprises sont difficilement applicables aux PE. De plus, les PE québécoises sont hétérogènes et œuvrent dans de nombreux secteurs et industries. Cette hétérogénéité, additionnée au manque d'outils adaptés aux organisations de petite taille, fait en sorte que très peu d'outils sont ajustés aux besoins sectoriels des PE. (Callot, 2014; Johnson et Schaltegger, 2016) Puis, la structure et la prise de décision informelles retrouvées chez les PE justifient le fait que certains outils adaptables, mais plus complexes ont de la difficulté à être intégrés à leur quotidien. La norme BNQ 21000 en est d'ailleurs un bon exemple. En effet, même si cette norme vise à être adaptée selon les besoins de chaque entreprise, plusieurs organisations de grande taille trouvent son processus lourd et difficile à implanter (J. Cadieux et Taravella, 2014). Ceci peut ainsi facilement décourager les PE, qui ont des ressources limitées et qui sont plus réactives que proactives. Les PE étant occupées au quotidien par les tâches les plus pressantes, la décortication d'un processus qui privilégie la formalisation d'une démarche de développement durable peut s'avérer inconfortable. (Courrent, 2013; Johnson et Schaltegger, 2016) Finalement, il est important de mentionner que des outils sectoriels adaptés et peu complexes existent, mais que plusieurs d'entre eux sont « en anglais [et] ne sont pas traduits » (MESI et MDDELCC, 2016). En résumé, la rareté et la difficulté d'accès des outils pratiques pour les PE sont des freins probants à l'intégration de démarches de développement durable.

### **2.4 Manque de ressources à l'interne**

Le manque de ressources à l'interne est l'un des freins les plus fréquemment cités par les entreprises répondantes des sondages gouvernementaux de 2013 et de 2017. Plus précisément, celles-ci expriment que ce sont les manques de ressources financières, de compétences et de temps qui les retiennent d'amorcer des



actions intégrant le développement durable. (MEI, 2018; MDDELCC et MEIE, 2013) Les PE québécoises, avec leurs ressources limitées, sont particulièrement exposées à ces manques. (Doucet, 2012)

Le manque de ressources financières est, au premier abord, le manque le plus criant observé chez les PE québécoises en matière d'intégration du développement durable (Bon et al., 2013; Gagné, 2018). En effet, ces entreprises ont des ressources financières limitées et préfèrent investir dans les actions directement en lien avec leurs activités opérationnelles quotidiennes. (Johnson et Schaltegger, 2016) Étant un concept stratégique favorisant le long terme et l'amélioration continue, le développement durable est fréquemment perçu comme une préoccupation secondaire. Les investissements liés au développement durable sont alors « très souvent repoussés dans le temps » (Oueghlissi, 2013). De plus, certains outils ont des coûts « trop élevé[s] aux yeux de plusieurs entreprises » (Turcotte et REDD, 2018b). Ce sont donc les entreprises qui ont de bonnes performances financières qui sont les plus disposées à faire des actions en lien avec le développement durable (Gagné, 2018). Pourtant, les experts du développement durable en PE doutent du manque d'argent décrié par celles-ci pour expliquer l'absence de démarches en ce sens. Ils croient plutôt que ce sont les manques d'expertise et de temps qui empêchent les PE d'amorcer des actions de développement durable, considérant que « de nombreuses initiatives vertes permettent en fait d'économiser » (Labelle dans Laperrière, 2017, 25 avril). (Mom, Kouamé-Mida et Felx, 2014)

Le manque de compétences internes en matière de développement durable est aussi un frein à l'intégration de démarches formelles en contexte de PE. (Johnson et Schaltegger, 2016) Premièrement, les entreprises de petite taille sont moins enclines à embaucher des employés ayant des connaissances préalables en développement durable que les plus grandes entreprises, car ces compétences sont moins valorisées en PE. (Boivin et al., 2018) Ceci peut être dû au fait que les grandes entreprises comprennent la pertinence des démarches de développement durable depuis déjà plusieurs années, contrairement aux plus petites entreprises. (Berger-Douce, 2012) Deuxièmement, les compétences internes limitées en développement durable font obstacle à l'identification d'outils pertinents. Les ressources trouvées sont d'ailleurs plus difficilement adaptées et mises en œuvre dans les PE. La gestion du développement durable est donc plus ardue, ce qui mène à une faible formalisation des actions et des engagements durables. (Oueghlissi, 2013)

Le manque de temps est également fréquemment mentionné par les PE comme étant un frein. (Laperrière, 2017, 25 avril; Oueghlissi, 2013) Deux raisons principales expliquent la présence de ce frein : le sentiment d'urgence des employés et les nombreuses tâches effectuées par chacun d'entre eux. Le sentiment d'urgence est causé par la culture de réactivité souvent retrouvée dans les PE. En effet, les entreprises de petite taille se concentrent sur les tâches quotidiennes qui garantissent la survie de l'organisation. (Courrent, 2013; Parry, 2012) Elles travaillent ainsi en fonction des besoins immédiats de

l'entreprise, selon « des modes d'organisation quelquefois flous » (Chtourou, 2010). Ceci laisse peu de temps à la réflexion de la stratégie souhaitée à long terme et à la gestion d'une amélioration continue, toutes deux importantes dans le cadre d'une démarche de développement durable. (Russell, 2011; Turcotte et REDD, 2018b) Puis, les employés de PE ont souvent des fonctions variées, puisque ces entreprises nécessitent des salariés qui « ont des compétences multiples et [qui] peuvent changer régulièrement de tâches » (Callot, 2014). Cette polyvalence est parfois un avantage, mais mène également à du temps limité pour effectuer chacune des tâches. (Callot, 2014; Johnson et Schaltegger, 2016) L'intégration du développement durable en entreprise nécessitant des investissements en temps et en énergie, les PE peuvent trouver difficile de dégager les ressources requises. (Parry, 2012) Ceci est directement relié aux ressources humaines limitées des PE, car une augmentation de la disponibilité de la main-d'œuvre pourrait pallier le manque de temps décrié par les entreprises de petite taille. (Berger-Douce, 2012; Gagné, 2018)

## **2.5 Manque d'incitatifs externes**

Plusieurs PE mentionnent le manque d'incitatifs externes comme frein à l'intégration de démarches de développement durable. L'absence de contraintes légales et la faible pression des parties prenantes concernent particulièrement ces entreprises. (Chtourou, 2010; Gifford, 2011; Johnson et Schaltegger, 2016) En effet, les obligations légales et réglementaires s'appliquent moins aux PE qu'aux entreprises de plus grande taille, telles que les entreprises responsables d'activités industrielles. Les PE ne sont donc majoritairement pas contraintes à faire des actions liées au développement durable ni à prendre en compte ce concept dans leur prise de décision. (Éco Entreprises Québec, 2020) Les PE subissent également beaucoup moins de pression sociale que les grandes entreprises. Par exemple, ce sont les pratiques de ces dernières que les médias et la population dénoncent habituellement, et non les activités d'entreprises de petite taille. (Courrent, 2013) De plus, la faible demande des consommateurs pour l'intégration des dimensions du développement durable dans la prise de décision peut expliquer pourquoi de nombreux dirigeants ne s'intéressent pas au concept. L'absence de pressions légale et sociale mène ainsi certains dirigeants « à croire que les outils et systèmes d'opérationnalisation de la durabilité sont peu pertinents » (traduction libre de : Johnson et Schaltegger, 2016). Cette absence fait ainsi obstacle à l'implantation de démarches de développement durable en PE. (Johnson et Schaltegger, 2016; Parry, 2012)

## **2.6 Perte de motivation**

Au fil du temps, les entreprises engagées en développement durable peuvent faire face à une perte de motivation (J. Cadieux et Taravella, 2014). Ceci est amplifié par le fait que ces entreprises ont accès à moins d'outils et de ressources en développement durable que les entreprises qui commencent à intégrer le concept. En effet, peu d'outils se concentrent sur les entreprises déjà impliquées en développement durable, qui peuvent pourtant faire face à différents défis, tels qu'une perte de motivation (MESI et MDDELCC, 2016).

Cette perte de motivation peut être causée par de multiples facteurs, dont un manque de conviction, une faible performance financière et une résistance à l'interne. Ainsi, le manque de ressources leur étant dédiées peut être un frein aux démarches et peut même les mener à se libérer pleinement de leurs engagements en développement durable. (MESI et MDDELCC, 2016)

Lors de l'amorce d'une démarche de développement durable, les actions les plus faciles à gérer et à intégrer à l'organisation sont habituellement celles qui sont privilégiées (Turcotte et REDD, 2018b). Puisque le développement durable encourage une amélioration continue, les actions en ce sens deviennent souvent de plus en plus complexes et exigeantes. L'augmentation des coûts et des risques pour des projets intégrant le développement durable peut contribuer à démotiver les employés et les dirigeants de PE. Également, plus un projet est complexe, plus les compétences et les savoirs en matière de développement durable sont nécessaires au succès de son implantation. (Parry, 2012) Cette augmentation des exigences à l'interne peut faire obstacle à la continuation d'une démarche, tout comme la satisfaction au statu quo. (MESI et MDDELCC, 2016; Parry, 2012) En effet, les entreprises qui sont satisfaites de leurs activités et qui ne voient donc pas l'intérêt de faire des efforts en matière de développement durable sont prédisposées à arrêter leur démarche. Une résistance à l'interne causée par une mauvaise gestion du changement de culture organisationnelle peut également mener à une perte de motivation. Pour qu'une démarche de développement durable soit pérenne au sein d'une entreprise, il faut que tous les employés puissent y participer et qu'ils voient en cette démarche des avantages pour eux (L. Samama, conversation téléphonique, 27 février 2020). Ainsi, un dirigeant trop contrôlant et une culture axée seulement sur la performance économique ne permettent pas à tous de travailler vers l'intégration du développement durable. (J. Cadieux et Taravella, 2014) Enfin, les entreprises ayant entamé une démarche de développement durable « par souci de visibilité » peuvent rapidement être démotivées vu les réels investissements en temps et en énergie demandés par une telle démarche (J. Cadieux et Taravella, 2014).

Comme démontré dans ce chapitre, les PE québécoises font face à des freins et défis variés lors de l'amorce ou de la pérennisation d'une démarche de développement durable. Afin de favoriser une augmentation de telles démarches dans ces entreprises, des solutions doivent inmanquablement être identifiées.

### **3. MÉTHODES D'ENGAGEMENT ET DE MOBILISATION**

Les entreprises qui intègrent réellement le développement durable à leur stratégie d'affaires et à leurs activités quotidiennes sont celles qui « respectent [les] cinq mots d'ordre [suivants] : engagement, cohérence, conviction, respect et constance » (J. Cadieux et Taravella, 2014). Ces entreprises sont ainsi caractérisées par une forte volonté à intégrer le concept à leurs activités. Comme ce sont les croyances et les valeurs personnelles du dirigeant qui sont déterminantes en PE, il est essentiel que celui-ci comprenne l'importance du développement durable pour son organisation (Société d'aide au développement des collectivités de Nicolet-Bécancour, 2013). Sensibiliser et former les dirigeants de PE sont ainsi deux actions incontournables pour favoriser l'intégration du développement durable dans les entreprises québécoises (MEIE, 2013; Spence, Gherib et Ondoua Biwolé, 2007). Toutefois, la compréhension de l'importance du développement durable par le dirigeant d'une PE n'est pas suffisante pour assurer la pérennité d'une démarche d'amélioration continue. En effet, ce sont tous les employés qui doivent être engagés et mobilisés envers le développement durable afin de progresser dans l'intégration du concept. (BNQ, 2011) Ce troisième chapitre explique donc l'importance d'une culture organisationnelle de durabilité et la pertinence de mettre en œuvre des méthodes diversifiées, deux sections qui introduisent la présentation des méthodes. Puis, le chapitre révèle plusieurs méthodes d'engagement et de mobilisation envers le développement durable qui s'offrent aux PE québécoises. Afin de faciliter la compréhension des 26 méthodes identifiées et détaillées dans les prochaines sections, celles-ci sont regroupées en cinq catégories distinctes en fonction de leurs caractéristiques.

#### **3.1 Importance d'une culture organisationnelle de durabilité**

L'intégration du développement durable en entreprise provoque inévitablement des changements organisationnels, tels qu'une priorisation de l'innovation et l'élaboration d'activités d'amélioration continue, même si ces changements sont plus simples chez les entreprises déjà ouvertes aux innovations et à la créativité. La culture organisationnelle de l'entreprise en est alors modifiée afin de pérenniser la place du développement durable dans l'organisation. (Bertels et REDD, 2010; J. Cadieux, 2017; J. Cadieux et Taravella, 2014) En effet, « pour que le développement durable fasse partie intégrante de l'organisation au quotidien et de façon durable, il doit être ancré dans la culture organisationnelle » (Bertels et REDD, 2010). Il faut donc que les structures et les fonctions de l'entreprise, ainsi que les actions et les routines quotidiennes des employés, reflètent l'engagement organisationnel envers le développement durable. (Gagné, 2018; MEI, 2019b; Société d'aide au développement des collectivités de Nicolet-Bécancour, 2013)

La mobilisation de tout le personnel est essentielle à une véritable intégration du développement durable à la culture organisationnelle (MEI, 2019b; Société d'aide au développement des collectivités de Nicolet-Bécancour, 2013). Il est effectivement reconnu que « les ressources humaines d'une entreprise sont au cœur

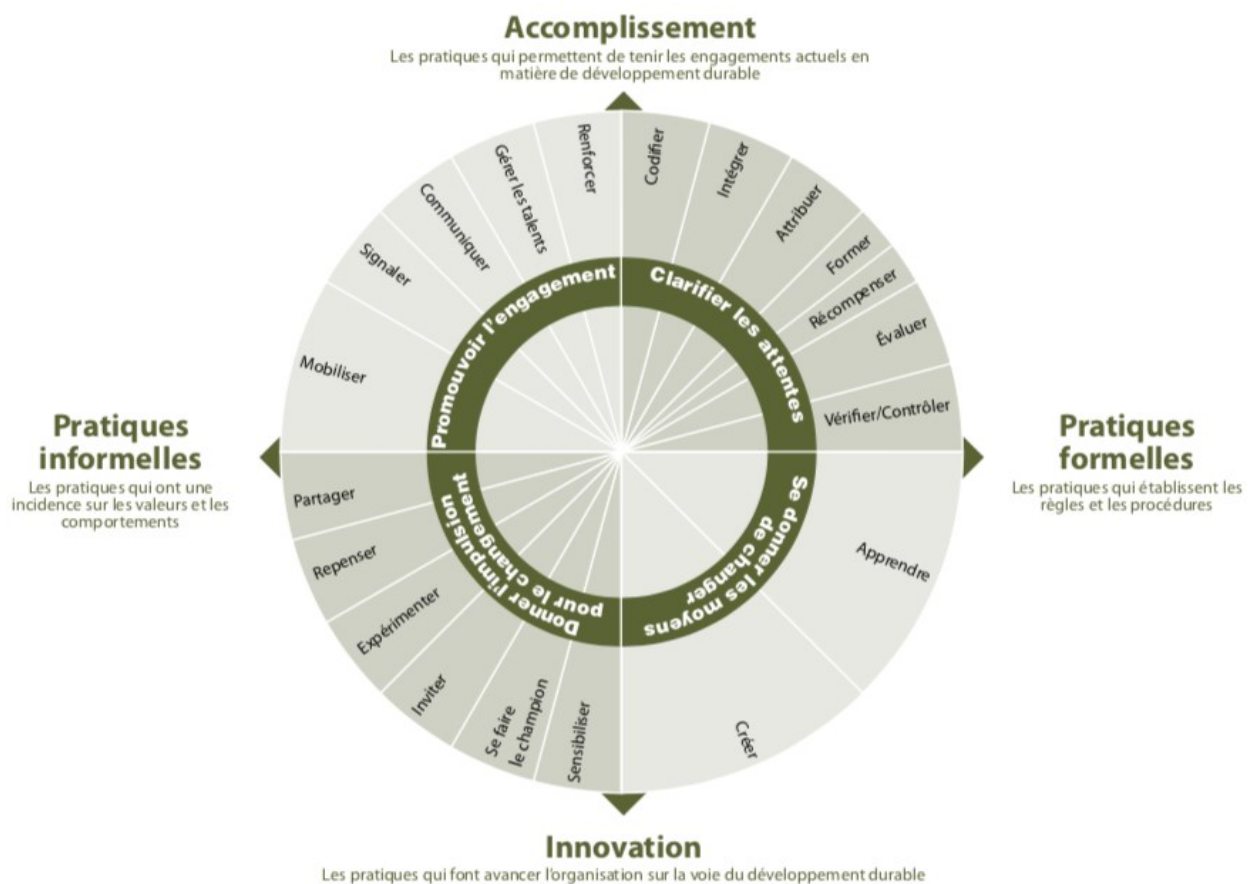
de sa stratégie de développement durable » (Conseil Patronal de l'Environnement du Québec, 2016a). Puisque les employés sont les représentants non officiels de l'organisation, que ce soit pendant leurs heures de travail ou dans leur temps libre, il est important qu'ils se sentent personnellement rattachés aux pratiques de durabilité de l'entreprise. Leur intérêt et leur engagement envers l'intégration du concept, facilités par une culture organisationnelle de durabilité, contribuent donc à ce qu'ils participent activement aux objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise. (BNQ, 2011; CQDD, 2017c; Conseil Patronal de l'Environnement du Québec, s. d.) Également, il est reconnu que l'intégration du concept « suscite chez [les] employés la motivation, la fierté et l'innovation » (Conseil Patronal de l'Environnement du Québec, 2016a), car ces derniers perçoivent que leur employeur se soucie à la fois de leur bien-être et de l'environnement. Une étude confirme en outre que le développement durable « engage réciproquement et mutuellement le dirigeant et les salariés dans une dynamique gagnant-gagnant inscrite dans un cercle vertueux d'améliorations continues » (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013). En effet, plus les employés sont intéressés et motivés par leurs tâches et par les activités de l'entreprise, plus ils sont productifs au travail et contribuent au succès de l'organisation. (Ranstad Canada, s. d.) Le développement d'une culture organisationnelle de durabilité est donc à la fois bénéfique pour les employés et pour l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. (Handou Amadou, 2015)

### **3.2 Diversité des méthodes**

L'intégration du développement durable en PE n'est pas linéaire. En effet, elle se fait en différentes phases qui varient en fonction des caractéristiques de l'entreprise, de la motivation des employés et des ressources à la disposition des dirigeants. (Parry, 2012) Puisque l'intégration du développement durable occasionne des changements de comportement, il est important de prendre en compte les différentes étapes de ces changements afin de cibler les méthodes d'engagement et de mobilisation les plus appropriées. En outre, à l'échelle d'un seul individu, « un changement de comportement s'opère de manière progressive (information, sensibilisation, éducation, formation, accompagnement, passage à l'action, maintien) et aléatoire » (FAQDD, 2015). En considérant qu'un changement organisationnel en PE est semblable à un important changement individuel et comporte plusieurs étapes distinctes, celui-ci nécessite l'application de méthodes d'engagement et de mobilisation variées. Bien que l'intégration du développement durable en entreprise soit un processus parfois complexe, les PE « ne nécessitent pas forcément [d'accompagnement ni] d'experts à l'interne. L'essentiel est d'utiliser des outils de gestion qui sont adaptés à [leur] taille et [à leur] réalité » (CQDD, 2018a). De nombreuses méthodes d'engagement et de mobilisation permettent ainsi de favoriser une telle intégration du développement durable chez les PE québécoises à l'aide des ressources internes déjà présentes en entreprise. Il est toutefois important de noter qu'un accompagnement externe peut faciliter la mise en œuvre de certaines méthodes d'engagement et de mobilisation lorsque les connaissances

et les compétences internes en matière de développement durable sont restreintes. C'est notamment le cas pour l'entreprise Aventure Rose-des-Vents, une auberge opérée par trois employés, qui a grandement profité de l'accompagnement et du soutien de la Société d'aide au développement des collectivités locale et du CQDD pour établir sa démarche de développement durable. Pour ces employés, grâce à l'accompagnement reçu, « la taille de leur entreprise n'a jamais été un frein à leur démarche » (CQDD, 2017d).

Puisque les PE sont hétérogènes (Labelle, 2014), il est important pour elles d'appliquer des méthodes diversifiées et qui leur correspondent. (Bertels et REDD, 2010) Pour satisfaire aux besoins et désirs variés de ces organisations, certaines des méthodes d'engagement et de mobilisation présentées dans ce troisième chapitre sont formelles, alors que d'autres sont davantage informelles. La majorité de ces méthodes s'inspire de la recherche de Bertels et al., qui identifie de nombreuses manières d'intégrer le développement durable à la culture organisationnelle. De façon à en illustrer les grandes lignes, les auteurs ont développé une classification des méthodes d'engagement et de mobilisation, présentée à la figure 3.1. (Bertels et REDD, 2010)



**Figure 3.1** Classification des différentes manières d'intégrer le développement durable à la culture organisationnelle (tiré de : Bertels et REDD, 2010, p.8)

La figure 3.1 est utilisée par des experts en développement durable et par des dirigeants d'entreprises de toutes tailles pour choisir les méthodes à implanter selon le profil de l'entreprise. (Bertels et REDD, 2010) Néanmoins, alors que certaines pratiques se retrouvent dans un quadrant formel, leur application en contexte de PE est davantage informelle. Il est donc important de consulter cette figure en faisant preuve de pensée critique, de manière à identifier les méthodes les plus convenables en fonction des caractéristiques précises de l'entreprise.

### **3.3 Normes, approches et référentiels de développement durable**

La première catégorie de méthodes d'engagement et de mobilisation présentée dans ce chapitre est l'utilisation de normes, d'approches ou de référentiels de développement durable pour faciliter l'intégration du concept en entreprise. Ces outils de gestion permettent l'élaboration et la mise en œuvre d'une démarche de développement durable formalisée, ce qui favorise l'évolution d'une « attitude [organisationnelle] proactive qui intègre de manière systémique les responsabilités sociales et environnementales » (Riffon, 2017). En effet, ces méthodes sont utilisées pour orienter et encadrer les pratiques et les actions stratégiques et opérationnelles liées au développement durable. (Turcotte et REDD, 2018b) De plus, de tels outils favorisent une intégration du concept plus rapide que si l'entreprise travaillait sans cadre de référence, en plus de lui permettre de rester compétitive et financièrement rentable. (Girouard et Robert, s. d.; Johnson et Schaltegger, 2016) Finalement, l'utilisation de ces outils contribue à la reconnaissance et à la publicisation favorable des activités de durabilité de l'entreprise grâce à l'association de cette dernière à une norme, une approche ou un référentiel réputé. (Parry, 2012)

Bien que cette catégorie de méthodes ait plusieurs avantages notables, comme énoncé dans le précédent paragraphe, les normes, approches et référentiels de développement durable ne sont souvent pas élaborés de manière à satisfaire aux particularités des PE, qui « ont besoin d'outils adaptés spécifiquement à leur réalité » (Gagné, 2018). Également, quoiqu'indispensables pour attester de la crédibilité de leurs performances en durabilité, ces outils nécessitent d'importants investissements en temps et en argent, deux ressources limitées en contexte de PE. Ainsi, si une norme, une approche ou un référentiel est sélectionné par une PE en tant que moyen d'intégrer le développement durable à sa culture organisationnelle, il est essentiel pour cette entreprise d'avoir une bonne connaissance des caractéristiques de chacun des outils et des bénéfices potentiels qu'ils peuvent apporter, de manière à favoriser un choix éclairé. (MESI et MDDELCC, 2016) Les prochaines sous-sections présentent brièvement les principales spécificités des normes, approches et référentiels de développement durable les plus utilisés par les entreprises québécoises. Plusieurs autres outils existent, mais sont plus adaptés à des biens, services ou secteurs d'activité précis et ne sont donc pas explorés ici. (MEI, 2019a)

### 3.3.1 Certification ÉCORESPONSABLE

ÉCORESPONSABLE est une certification à quatre niveaux qui repose « sur une approche globale et intégrée tenant compte des principes et des meilleures pratiques reconnues en matière de développement durable au niveau mondial » (Parcours Développement durable PME Montréal, 2020b). Elle promeut l'amélioration continue de l'entreprise certifiée en l'encourageant à viser le prochain niveau de la certification. Dès qu'une entreprise s'engage à obtenir cette certification, elle accède du même coup à la Méthodologie ÉCOLEADERSHIP et au Réseau ÉCOLEADERS. Alors que le Réseau favorise la reconnaissance de l'engagement et des pratiques de durabilité de l'entreprise, la Méthodologie vise quant à elle à outiller l'organisation en lui proposant référentiels, outils, accompagnement et formations en ligne. Tout est donc mis en place pour favoriser le succès et la progression de l'intégration du développement durable à l'entreprise. (Conseil des industries durables, 2019a) Dominique Dodier, directrice générale d'EnviroCompétences, explique que l'intérêt de son entreprise envers la certification provient de « la simplicité et [de] la rigueur du programme [qui] sont des atouts percutants » (Conseil des industries durables, 2019c). En effet, ce ne sont que 16 heures d'accompagnement en entreprise qui sont nécessaires à l'apprentissage des habiletés et à la familiarisation des outils requis pour atteindre le niveau 1 de la certification. (Parcours Développement durable PME Montréal, 2020a)

La Certification ÉCORESPONSABLE s'appuie sur les cadres de référence ISO 26000, BNQ 21000, *Global Reporting Initiative*, le Pacte mondial des Nations Unies et *ISEAL Alliance*, qui sont des approches et des associations reconnues en matière de développement durable. (Conseil des industries durables, 2019d) Toutefois, contrairement à la norme BNQ 21000, présentée à la prochaine sous-section, la Certification ÉCORESPONSABLE et les outils qui y sont associés ne sont pas gratuits. En effet, en 2019, les tarifs liés à l'obtention du niveau 1 de la certification étaient de 925 \$, alors que l'obtention du niveau 2 coûtait 1 200 \$ pour une organisation d'au plus 10 employés. C'est la visite de validation en personne par ECOCERT Canada qui cause l'augmentation du tarif entre les différents niveaux. À elle seule et pour l'obtention du niveau 4 par une entreprise de cette taille, la visite coûte 1 300 \$, excluant les taxes. Ces frais, qui sont à déboursier par l'entreprise qui souhaite se faire certifier, sont incontestablement à considérer dans le contexte d'une PE ayant des moyens financiers limités. En outre, les entreprises de petite taille ont souvent besoin d'aide externe pour effectuer les changements organisationnels nécessaires à l'obtention de la certification, ce qui occasionne des coûts supplémentaires. (ECOCERT Canada, s. d.; Group ECOCERT, 2019)

### 3.3.2 Norme BNQ 21000

La norme BNQ 21000 est une approche créée spécifiquement pour les organisations québécoises et qui se base sur la norme ISO 26000, le Pacte mondial des Nations Unies, la *Global Reporting Initiative* ainsi que sur la Loi sur le développement durable du gouvernement du Québec. (PME Durable 02, s. d.b) Bien qu'elle



soit applicable en contexte municipal, la norme BNQ 21000 est davantage utilisée par les entreprises puisqu'elle offre de nombreux outils adaptés à ce type d'organisation. (J. Cadieux et Taravella, 2014) En effet, la norme BNQ 21000 est divisée en deux sections distinctes : le guide normatif et la Méthode BNQ 21000, cette dernière étant un ensemble d'outils théoriques et pratiques visant à faciliter l'application de la norme en entreprise. (PME Durable 02, s. d.b) Les grilles d'autoévaluation sont d'ailleurs souvent citées comme étant l'outil le plus pertinent et le plus important de la norme. (J. Cadieux et Taravella, 2014)

La norme BNQ 21000 est accessible gratuitement en ligne et ne mène pas à une certification (J. Cadieux, 2017). Elle encourage plutôt les entreprises à mettre en œuvre une démarche formelle de développement durable adaptée à leurs besoins. La Méthode BNQ 21000 suggère d'ailleurs sept étapes distinctes pour développer et pérenniser cette démarche de développement durable, de manière à favoriser l'amélioration continue des pratiques durables de l'entreprise. (Thibault, 2017) Alors que la norme se veut adaptable à tout type d'organisation, certaines entreprises de moins de 30 personnes trouvent néanmoins que son processus est trop complexe et qu'il est difficile de s'orienter à travers la multitude d'outils proposés. (J. Cadieux et Taravella, 2014)

### **3.3.3 Certification B Corp**

B Corp est une certification dédiée uniquement aux entreprises et est utilisée dans plus de 70 pays autour du monde. Les entreprises certifiées B Corp sont « légalement requises de considérer l'impact de leurs décisions sur leurs travailleurs, leurs clients, leurs fournisseurs, la communauté et l'environnement » (traduction libre de : B Lab, 2020). En effet, B Corp vise l'amélioration de la gestion des enjeux socioenvironnementaux qui touchent les entreprises. Afin d'obtenir la certification, ces dernières doivent donc évaluer leur performance relative aux critères sociaux et environnementaux du questionnaire B Corp et atteindre un pointage minimal de 80 sur 200. (B Lab Europe, s. d.; Devenir entrepreneur, 2016) De plus, tous les deux ans, les entreprises qui souhaitent renouveler leur certification doivent obtenir un pointage supérieur au résultat de leur premier questionnaire, de manière à encourager leur amélioration continue au fil des années (Bérard, 2017, 14 novembre). La certification B Corp donne d'ailleurs accès à la communauté B Hive, qui permet aux entreprises d'entrer en contact avec d'autres organisations impliquées en développement durable, en plus d'encourager leur participation aux différents événements B Corp, tels que le *Champions Retreat*. (Certified B Corporation, 2019, 2020) En ce qui concerne les frais liés à cette certification, ceux-ci diffèrent selon les revenus de l'entreprise. Ainsi, une entreprise de grande taille ayant des revenus importants devra payer plus cher pour obtenir la certification qu'une PE aux revenus plus faibles. (Devenir entrepreneur, 2016) Une des caractéristiques de B Corp pouvant toutefois être un frein à l'obtention de la certification par les PE québécoises est que sa documentation est uniquement en anglais. (A.-A. Cadieux, 2015) En effet, seule la page France du site Web de B Lab Europe est en français; pour

accéder à plus de contenu francophone, un compte affilié à une entreprise doit être créé, ce qui peut limiter l'intérêt pour la certification si une entreprise veut pouvoir acquérir le plus de connaissances possible avant de s'engager. (B Lab, s. d.a; B Lab Europe, s. d.)

### **3.3.4 Norme ISO 26000**

ISO 26000 est une norme axée sur la responsabilité sociétale qui « donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable » (Organisation internationale de normalisation [ISO], s. d.a). Créée par près de 500 experts, elle est considérée comme étant applicable à tous les types d'organisations et est utilisée partout à travers le monde. Contrairement à ÉCORESPONSABLE et à B Corp, la norme ISO 26000 ne mène pas à une certification et n'oblige donc pas les entreprises à satisfaire des exigences spécifiques. (ISO, s. d.a) Les lignes directrices de cette norme se basent sur sept principes de responsabilité sociétale, tels que la légalité et les droits de l'homme, et encouragent fortement les organisations à identifier leurs parties prenantes et à s'engager avec elles dans un dialogue bidirectionnel continu. (American Society for Quality, s. d.; ISO, 2010) Plus de 400 recommandations servent d'ailleurs à exemplifier les actions et les activités responsables qui peuvent être réalisées par les entreprises. (Söderberg, s. d.) Les lignes directrices et les recommandations de la norme ISO 26000 sont regroupées dans le document normatif, accessible en ligne au coût de 198 \$ et disponible en plusieurs langues. (ISO, s. d.b)

## **3.4 Gouvernance**

Quatre méthodes d'engagement et de mobilisation envers le développement durable sont regroupées dans cette catégorie sur la gouvernance. La formalisation du développement durable dans la gouvernance d'une entreprise favorise en effet la motivation continue des employés et des dirigeants envers l'intégration du concept dans les activités organisationnelles. Le BNQ soutient d'ailleurs l'importance pour une entreprise d'avoir « un engagement et des orientations stratégiques [en matière de développement durable] clairs et connus » par tout le personnel (2011).

L'intégration du développement durable à la mission, à la vision et aux valeurs d'une entreprise est la première méthode d'engagement présentée dans cette section. Elle est également l'un des facteurs de succès des démarches de développement durable les plus fréquemment cités dans la littérature. (Bertels et al., 2010; FAQDD, 2015; Gifford, 2011; REDD, 2012) Pour mettre cette méthode en œuvre, il est recommandé d'intégrer formellement la durabilité à la mission et aux valeurs de l'entreprise et de modifier sa vision, de manière à ce qu'elle reflète « ce à quoi l'organisation pourrait avoir l'air dans le futur si elle était réellement durable » (traduction libre de : Bertels et al., 2010). Si le développement durable fait déjà partie des valeurs de l'entreprise, il est alors conseillé d'augmenter le niveau de priorité accordé au concept. (Bertels et

al., 2010) Cette méthode d'engagement envers le développement durable permet une conception de l'entreprise commune à toute l'équipe, en plus d'offrir des normes organisationnelles favorisant des actions individuelles cohérentes avec les orientations de l'entreprise. (Paradas, 2012; Pizarro, 2016) Ainsi, les employés peuvent comprendre l'importance de modifier leurs activités et actions quotidiennes de façon à davantage y intégrer le développement durable et à contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels. (Bertels et al., 2010) Afin de contribuer à l'application manifeste des nouvelles valeurs et donc d'encourager le succès de la mission et de la vision de l'entreprise, il est d'ailleurs important que la PE « actualise ses [documents publics et ses] autres outils de communication [...] pour les rendre cohérents » avec ses nouvelles priorités (BNQ, 2011), ce qui peut être ardu en contexte de PE. (REDD, 2012; Stahl, Chatfield, Ten Holter et Brem, 2019)

La deuxième méthode proposée est l'intégration du développement durable à la stratégie organisationnelle, c'est-à-dire l'intégration du concept à la planification stratégique de l'entreprise. En effet, si une entreprise fait des actions liées à l'amélioration de sa gestion des enjeux de développement durable, il est pertinent que sa stratégie d'affaires soit en harmonie avec ces efforts. (Haanaes, 2016) De cette manière, en faisant partie intégrante de la vision à moyen et à long terme de l'entreprise, la durabilité peut être encouragée à travers les stratégies, les plans et la structure de l'organisation. (Banque de développement du Canada, s. d.a) Une telle intégration du développement durable contribue d'ailleurs à améliorer la compétitivité de l'entreprise grâce à l'orientation des efforts sur les enjeux stratégiques liés au concept (Gagné, 2018). Pour mettre en œuvre la méthode, l'approche du *backcasting* est recommandée. Cette approche consiste en la détermination du futur désiré par l'entreprise, suivie de l'identification des stratégies à utiliser et des activités à exécuter pour s'y rendre. Une entreprise peut alors choisir de faire du *backcasting* à partir de sa vision, qui intègre le développement durable, puis de déterminer les modifications à apporter à sa stratégie d'affaires afin d'y parvenir. (Bertels et al., 2010) Toutefois, cette méthode peut être complexe à mettre en œuvre en contexte de PE, puisque la stratégie organisationnelle de ces entreprises est bien souvent « implicite plus qu'explicite [et portée] sur le court-terme [contrairement au] long-terme » (Callot, 2014).

La troisième méthode d'engagement et de mobilisation portant sur la gouvernance est la codification et l'opérationnalisation formelle du développement durable en entreprise. (Gagné, 2018) Cette méthode implique la formalisation des pratiques et des attitudes informelles reliées au développement durable qui sont retrouvées en entreprise. La codification vise à « assurer l'ordre et l'uniformité des objectifs à travers toute l'organisation alors que celle-ci entame un changement de culture organisationnelle » (Bertels et al., 2010). Ainsi, la rédaction de codes de conduite, d'une politique de développement durable et de lignes directrices en matière de comportements de durabilité sont tous des exemples de codification du développement durable. (Bertels et al., 2010; Bertels et REDD, 2010; REDD, 2012) Une politique de

développement durable est ainsi « un outil de gestion, de communication et de mobilisation » efficace qui peut être utilisé pour s'assurer que les activités des employés et des équipes soient cohérentes avec les objectifs de durabilité de l'entreprise (CQDD, 2018b). Cet outil formalise par le fait même l'engagement des dirigeants envers l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle. (CQDD, 2018b) Un autre exemple d'opérationnalisation formelle du concept en entreprise est l'élaboration d'un plan de développement durable. Entre autres, un tel plan comprend « les objectifs environnementaux, sociaux et économiques qui sont ciblés par l'entreprise[,] la stratégie de mise en œuvre ainsi que les modes de suivi ou d'évaluation » des actions de développement durable choisies (Conseil Patronal de l'Environnement du Québec, 2016a).

L'établissement de suivis formels pour valider les résultats et l'évolution des objectifs est la dernière méthode proposée dans cette section sur la gouvernance. Cette méthode est intéressante puisqu'elle permet aux dirigeants d'entreprises de constater les défis rencontrés et les possibilités d'amélioration des actions de durabilité établies. Il leur est ainsi possible de rectifier le tir si leurs objectifs de développement durable semblent inaccessibles à l'aide des actions déjà mises en place. (Mustapha, Manan et Wan Alwi, 2017) Également, les suivis formels permettent aux dirigeants « de reconnaître les efforts de leurs employés, de stimuler leur fierté et de les motiver à se dépasser » (FAQDD, 2015), ce qui contribue à l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle. Un moyen recommandé pour la mise en œuvre de la présente méthode est l'organisation d'activités de reddition de comptes des actions liées au développement durable. (Conseil Patronal de l'Environnement du Québec, 2016a; REDD, 2012) Comme une étude le soutient, la reddition de comptes renforce la durabilité, alors que l'engagement envers le développement durable facilite la reddition de comptes : les deux se renforcent donc en un cercle vertueux. (Lozano, Nummert et Ceulemans, 2016) En effet, la capacité d'une entreprise à assurer le suivi de ses actions de développement durable favorise la reddition de comptes à l'interne autant qu'à l'externe, ce qui encourage par le fait même l'amélioration continue des activités stratégiques et opérationnelles de durabilité. Le FAQDD indique d'ailleurs que « les entreprises [...] les plus reconnues en développement durable le sont parce qu'elles ont pu mesurer et rendre visibles leurs résultats ainsi qu'identifier leurs actions leur permettant de s'améliorer » (2015).

### **3.5 Ressources humaines**

Les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent aider à intégrer le développement durable à la culture organisationnelle à l'aide de certaines méthodes d'engagement et de mobilisation précises. En effet, formaliser le développement durable à travers les rôles et les responsabilités des employés peut motiver ces derniers à participer activement aux objectifs de l'entreprise en matière de développement durable. (Gouvernement du Canada, 2012) Des pratiques de recrutement durable peuvent aussi contribuer à

l'intégration du concept en PE. Un exemple de ceci est l'embauche de « personnes ayant la passion, les attitudes et les compétences pour gérer des enjeux environnementaux et de développement durable dans leur travail quotidien » (traduction libre de : Bertels et al., 2010). Sept méthodes d'engagement et de mobilisation sont ainsi présentées dans les prochaines sous-sections et forment la catégorie des ressources humaines.

### **3.5.1 Responsabilisation des employés**

Contrairement à la majorité des PE, les grandes entreprises ont les ressources financières et stratégiques nécessaires à la création d'un poste spécifiquement dédié au développement durable (REDD, 2012). Néanmoins, une option simplifiée s'offre aux PE, soit le paiement pour des services de développement durable par impartition, tels que proposés par ADDERE Service-conseil (2019). En optant pour de tels services, les PE peuvent avoir accès à un expert en développement durable directement à l'interne, sans toutefois devoir créer un poste à temps complet. Cette solution peut être particulièrement avantageuse dans le contexte d'une PE ayant des moyens limités, mais des objectifs de développement durable ambitieux. Il est également possible pour les PE d'attribuer la responsabilité du développement durable à un employé déjà en poste. Il est important que ce dernier soit responsabilisé dans son rôle et ait une bonne compréhension des attentes, notamment en ce qui concerne la mobilisation des autres employés et la reddition de comptes au dirigeant. (CQDD, 2017b; Conseil Patronal de l'Environnement du Québec, 2016a) En attribuant formellement les rôles liés au développement durable à des ressources humaines internes, les PE peuvent ainsi « augmenter les chances que [la démarche] puisse s'implanter de façon rigoureuse et durable » (Turcotte et REDD, 2018b). Si l'entreprise est débutante dans l'intégration du développement durable, il peut être facilitant d'attribuer la responsabilité complète du concept à un employé déjà sensibilisé au développement durable et ayant préalablement démontré un intérêt pour des pratiques responsables. (BNQ, 2011) Cet individu aura la capacité de motiver les autres et « saura s'entourer [...] de personnes clés » (BNQ, 2011). Les tâches doivent toutefois être assignées au poste et non à la personne. De cette manière, si l'employé quitte l'entreprise pour une quelconque raison, la démarche de développement durable pourra être continuée par le prochain employé qui occupera ce poste et ne dépendra alors pas d'un individu précis. (Bertels et al., 2010) Il est néanmoins utile d'assigner certains mandats liés au développement durable aux personnes qui s'opposent à l'intégration du concept. En effet, il est possible que des employés perçoivent l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle comme étant synonyme d'une perte d'avantages ou de responsabilités et donc qu'ils démontrent leur désaccord quant aux projets de durabilité. En mobilisant activement ces employés vers le succès des pratiques durables, bien que cette pratique soit contraire à l'intuition, ils peuvent se « rallier au projet » de développement durable et ainsi coopérer à l'amélioration continue de l'entreprise (BNQ, 2011).

La création d'un comité de développement durable est également encouragée par plusieurs auteurs et spécialistes du développement durable (BNQ, 2011; Gouvernement du Canada, 2012; REDD, 2012), mais cette méthode de mobilisation est moins adaptée aux petites organisations. En effet, de par leur petit nombre d'employés, il peut être superflu de créer un comité dédié spécifiquement au développement durable et rassemblant plus de la moitié des ressources humaines de l'entreprise. Cependant, de manière à engager et à mobiliser le plus d'employés possible, une autre méthode de responsabilisation envers le développement durable est à la portée des PE : l'ajout de la durabilité aux descriptions de tâches de différents employés. En ajoutant des responsabilités et des attentes en matière de développement durable aux différents postes de l'entreprise, l'intégration du concept à la culture organisationnelle se voit favorisée. (Gouvernement du Canada, 2012) Les employés sont ainsi incités à faire des actions quotidiennes en lien avec le développement durable et à intégrer les dimensions du concept à toutes leurs activités. (Turcotte, 2019) Cette responsabilisation par l'entremise des descriptions de tâches les mène alors à participer de manière concrète au développement durable de la PE. (Bertels et al., 2010; BNQ, 2011)

### **3.5.2 Recrutement de nouveaux employés**

Le recrutement de nouveaux employés peut également contribuer à l'intégration du développement durable en PE grâce à des méthodes simples. Premièrement, l'incorporation des dimensions du concept aux activités de recrutement, telles qu'à l'affichage des annonces et au traitement des documents, peut aider à augmenter la crédibilité de l'entreprise en matière de développement durable. (Nobari, Seyedjavadin, Roshandel Arbatani et Rahnamay Roodposhti, 2018; Pizarro, 2016) Par exemple, les annonces peuvent être publiées en ligne uniquement ou imprimées sur du papier certifié Forest Stewardship Council, une organisation « garantissant [la] responsabilité sociale et environnementale » des produits forestiers (Forest Stewardship Council, s. d.). Deuxièmement, de façon similaire à ce qui a été mentionné précédemment, il est possible d'ajouter des tâches liées au développement durable à la description des postes à combler. (Bertels et al., 2010) En plus d'illustrer l'importance du développement durable pour l'entreprise, ceci peut inciter des candidats potentiels ayant des connaissances en la matière à postuler. Finalement, il peut être pertinent pour les PE de privilégier l'embauche d'individus démontrant un réel intérêt pour le développement durable, de manière à favoriser les innovations et l'amélioration continue de l'intégration du concept à l'entreprise. Cet intérêt peut être révélé par des compétences prouvées en développement durable, mais également par des valeurs et des habitudes durables ou par la participation à des comités, des associations ou des groupes socioenvironnementaux. (Ahmad, 2015; Nobari et al., 2018; Pizarro, 2016)

### **3.6 Facilitation des décisions et des actions de durabilité**

Cette catégorie de méthodes d'engagement et de mobilisation présente sept initiatives à mettre en œuvre pour faciliter les décisions et les actions de durabilité en entreprise. Les méthodes exposées encouragent donc les employés et les dirigeants à agir de manière à favoriser les choix durables au quotidien.

#### **3.6.1 Technique des petits pas**

La technique des petits pas est une méthode d'engagement et de mobilisation pertinente pour les entreprises qui débutent l'intégration du développement durable à leurs activités (L. Samama, conversation téléphonique, 27 février 2020). Elle est également fortement recommandée par de nombreux experts en développement durable (FAQDD, 2015; Jansson et al., 2017; Turcotte, 2019). Cette approche consiste en la mise en œuvre de « petites actions faciles et peu coûteuses » qui « peuvent paver la voie à des changements plus profonds » dans un contexte organisationnel (Turcotte et REDD, 2018b). Alors que patience et détermination sont nécessaires pour pérenniser le changement en entreprise, la technique des petits pas contribue à faciliter ce changement. (Girouard et Robert, s. d.) Ainsi, au fur et à mesure de l'implémentation d'actions et de projets simples, les entreprises peuvent être menées à structurer leur démarche de développement durable et à « viser [des] améliorations d'envergure avec le temps » (Turcotte, 2019). (Turcotte et REDD, 2018b) L'approche des petits pas peut également contribuer à l'intégration naturelle du développement durable à la culture organisationnelle grâce à l'augmentation progressive de la confiance des dirigeants en leurs capacités à établir des pratiques de durabilité. (Jansson et al., 2017) En effet, comme l'affirme Gagné (2018) :

« les entreprises dont le propriétaire dirigeant ressent une réponse émotionnelle positive des suites de la mise en place de pratiques durables mettent en place significativement plus de pratiques durables, et ce, peu importe la nature de la pratique durable ».

Ainsi, l'approche des petits pas permet aux dirigeants d'expérimenter la durabilité et de développer leurs connaissances et leur expertise en la matière. De cette manière, ils ont la possibilité de se sentir de plus en plus à l'aise à investir des ressources importantes dans les activités et les pratiques de développement durable, ce qui favorise l'intégration du concept à la culture organisationnelle. (Parry, 2012; Russell, 2011)

L'utilisation de cette approche permet également de « présenter le changement comme modeste et accessible, pas de manière grandiose ou radicale », ce qui contribue à intéresser les dirigeants d'entreprises aux opportunités apportées par le développement durable (Turcotte, 2019). En effet, comme l'affirment les entreprises ayant pris part à l'étude de Lozano, Nummert et Ceulemans (2016), la méthode des petits pas peut créer un élan en matière de développement durable qui permet de viser plus haut année après année. (Bertels et al., 2010) D'ailleurs, afin de structurer l'approche, il est conseillé d'orienter les actions de durabilité de l'entreprise à l'aide d'une vision ou d'un objectif précis, de manière à ce que les employés et

les dirigeants perçoivent une cohérence entre ces actions. Enfin, un autre moyen utile pour identifier et ordonner les petits pas est la décortication d'un enjeu de développement durable spécifique « en morceaux et en étapes » (Turcotte, 2019), ces sections étant alors plus faciles à organiser qu'un enjeu entier. (Turcotte, 2019)

### **3.6.2 Réseautage**

Bien souvent, « les organisations qui embarquent dans une démarche de durabilité doivent être disposées à s'engager dans une collaboration interorganisationnelle significative » (traduction libre de : Bertels et al., 2010). Comme le développement durable est un concept parfois difficile à intégrer en contexte organisationnel, une collaboration et un soutien externes peuvent faciliter cette intégration. En effet, les opportunités liées au développement durable et apportées par le réseautage sont nombreuses, qu'elles soient formelles ou informelles. (Doucet, 2012; Parry, 2012) Plusieurs réseaux et associations sont présents au Québec, ce qui contribue au grand nombre et à la diversité des activités de réseautage offertes aux entreprises. Par exemple, les associations sectorielles permettent les échanges et les partages au niveau des organisations d'un même secteur d'activité, alors que les associations professionnelles favorisent le développement de compétences techniques précises pour leurs individus membres. (J. Cadieux et Taravella, 2014) Le réseautage est une méthode d'engagement envers le développement durable reconnue et, dans certains cas, qui peut même mobiliser activement les participants dans l'évolution de leurs pratiques d'intégration du concept. (Bertels et al., 2010; FAQDD, 2015; Turcotte et REDD, 2018b) D'ailleurs, de plus en plus d'organisations qui visent à intégrer le développement durable aux activités d'entreprises variées choisissent de travailler par cohortes d'entreprises, de manière à faciliter les échanges entre celles-ci. De telles cohortes sont grandement appréciées par les entreprises participantes, car elles favorisent le partage de connaissances, d'expériences et de meilleures pratiques, en plus d'être une source de motivation. (Parcours Développement durable PME Montréal, s. d.; PME Durable 02, s. d.a; Société d'aide au développement des collectivités du Haut-Saguenay, 2019)

De nombreux choix sont offerts aux PE qui souhaitent bénéficier des opportunités liées au réseautage. Par exemple, ces entreprises peuvent devenir membres d'associations sectorielles, s'inscrire à des infolettres de groupes relatifs à la durabilité ou participer aux activités organisées par leur chambre de commerce locale. En effet, ces réseaux partagent des informations sur l'intégration du développement durable en entreprise, organisent des ateliers de sensibilisation, des groupes de travail ainsi que des conférences et offrent souvent à leurs membres d'importants rabais pour encourager leur participation à ces activités. (Fédération des chambres de commerce du Québec, s. d.; Novae, s. d.; Turcotte et REDD, 2018b) L'utilisation de telles opportunités de réseautage permet aux PE d'avoir une meilleure compréhension des enjeux de développement durable, de « trouver réponse à [leurs] interrogations » (Turcotte et REDD, 2018b) et de



bénéficier « de précieuses sources d'idées et d'échanges de connaissances » (traduction libre de : Parry, 2012). Ce sont en effet 67 % des organisations ayant assisté à une conférence sur le développement durable qui mentionnent concentrer davantage de ressources et de temps à l'intégration du concept à leurs activités depuis leur participation à cet événement. En outre, toutes les organisations font « valoir [qu'une telle] conférence était utile, voire indispensable, et qu'elle leur a permis de mieux comprendre ce que signifie le développement durable en entreprise » (MEIE, 2013).

En plus de favoriser le développement de connaissances générales sur le sujet, plusieurs articles et études indiquent que le réseautage permet un partage d'expériences profitable à toutes les parties. Effectivement, les entreprises peuvent s'informer sur ce que les autres font en matière de développement durable dans leurs industries respectives, observer les meilleures pratiques de leurs concurrents et « bien définir les principaux enjeux concernant un secteur d'activité ou une région » (FAQDD, 2015). (Bertels et al., 2010; Turcotte et REDD, 2018b) Après avoir instauré sa démarche de développement durable, la PE Bayem Brewing soutient d'ailleurs l'importance de se joindre à des réseaux de durabilité, de manière à en apprendre davantage sur les pratiques durables et à découvrir des activités inédites à incorporer à l'entreprise. (Allen, 2016) Le réseautage régional est également source de normes subjectives externes et de support moral, tous deux permettant de favoriser le développement de pratiques de durabilité. En effet, les entreprises participant à des activités de groupe peuvent se sentir incitées à intégrer le développement durable à leurs activités à cause de l'effet d'émulation entraîné par une communication interorganisationnelle collaborative. (FAQDD, 2015; Parry, 2012; Pizarro, 2016) De plus, des programmes de reconnaissance peuvent contribuer à mobiliser les entreprises envers le développement de pratiques durables. (FAQDD, 2015) Les entreprises peuvent effectivement souhaiter bénéficier du marketing provenant des opportunités de reconnaissance offertes par le réseautage. (Parry, 2012) Finalement, le renforcement des liens locaux et régionaux favorise la naissance et la progression de stratégies de circularité, de manière à améliorer la gestion de certains enjeux de développement durable. Par exemple, le réseautage peut faciliter une meilleure gestion des matières résiduelles en contribuant aux échanges entre des entreprises potentiellement complémentaires. Des opportunités d'écologie industrielle et d'autres types de maillage peuvent ainsi émerger du réseautage. (MDDELCC, 2015)

### **3.6.3 Formation**

La formation des employés ou des dirigeants peut faciliter l'intégration du développement durable dans les PE et est subdivisée en deux méthodes d'engagement. La formation est d'ailleurs particulièrement appréciée par les entreprises québécoises en tant que moyen efficace de mise en place de pratiques durables. (Gagné, 2018) En effet, le développement des compétences, des capacités et des connaissances des employés

favorise significativement l'évolution du développement durable en entreprise. (BNQ, 2011; O'Donohue et Torugsa, 2016)

La première méthode exposée dans cette section est la formation formelle des employés quant aux enjeux et aux facettes du développement durable. Les activités de formation formelle sont des moments où l'objectif est clairement défini comme étant l'apprentissage de nouvelles connaissances ou la consolidation d'acquis. Par exemple, il est possible pour un dirigeant de PE d'inviter un expert en développement durable à venir discuter avec les employés sur le sujet, de manière à ce que ces derniers puissent comprendre l'importance du concept et de son intégration en contexte organisationnel. La présence d'un expert est également une excellente opportunité pour les employés de poser des questions et de calmer leurs potentielles appréhensions. De plus, il est important que les employés soient formés sur les enjeux précis qui concernent leurs tâches quotidiennes. Des formations formelles telles que des cours en ligne peuvent satisfaire cette nécessité en assurant que les employés aient les connaissances et les compétences essentielles à l'implantation du développement durable dans leur quotidien. (Bertels et al., 2010; Nobari et al., 2018) L'entreprise Neil Kelly conseille d'ailleurs de former les employés de manière à ce qu'ils sachent instaurer des pratiques de développement durable et résoudre des problèmes de durabilité en identifiant les options qui leur sont offertes. Elle recommande également de débiter cette formation dès l'accueil des nouveaux employés, ce qui est soutenu par le REDD (2012). (Allen, 2016) Il est en effet pertinent que tous les employés comprennent et soient mobilisés vers les objectifs de durabilité de l'entreprise le plus rapidement possible. (BNQ, 2011)

La seconde méthode proposée dans cette section est la formation informelle des employés et des dirigeants quant aux bénéfices, activités et enjeux liés au développement durable. En plus de favoriser le développement des compétences et des connaissances, cette méthode contribue activement à l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle. Différents moyens de former informellement les parties prenantes internes peuvent être adoptés en fonction des besoins et des caractéristiques particulières des PE. Par exemple, les employés peuvent inclure des informations sur la durabilité dans les courriels destinés à leurs collègues ou dirigeants, telles que les recommandations d'imprimer en recto verso ou de consulter les documents en format numérique. Il est également possible d'afficher des faits et des astuces sur les babillards, de façon à informer les collègues sur les enjeux de durabilité et sur les pratiques durables faciles à intégrer à leur milieu de travail. (Bertels et al., 2010) Des rencontres spontanées, des visites d'entreprises et des échanges lors d'activités de réseautage sont d'autres exemples de formation informelle pouvant contribuer à l'intégration du développement durable en entreprise. Ces activités sont d'ailleurs particulièrement bien adaptées au contexte des PE. (Paradas, 2012)

Somme toute, il est important que les employés comprennent la pertinence de l'intégration du développement durable au travail et qu'ils soient outillés pour faire face aux changements organisationnels entraînés par cette intégration. Il est d'autant plus nécessaire que leur formation soit continue, de manière à ce qu'ils participent activement à l'intégration du concept et demeurent mobilisés au fil du temps. (Bertels et al., 2010; Conseil Patronal de l'Environnement du Québec, 2016a) Alors que certains moyens de formation ressemblent à de la sensibilisation, d'autres sont plus formels et contribuent au développement d'habiletés concrètes. En considérant l'hétérogénéité des PE québécoises, il est de toute évidence essentiel que « les formations [puissent] suivre des modalités diverses » (Paradas, 2012).

#### **3.6.4 Communication engageante, régulière et transparente avec les employés**

En contexte de PE, les opinions individuelles des dirigeants et des employés ont plus d'influence que chez les entreprises de plus grande taille. Ainsi, il est important que les intérêts et points de vue de tous soient pris en compte dans l'intégration du développement durable, de manière à encourager un réel engouement vers le succès des activités organisationnelles de durabilité. (Jansson et al., 2017) Pour ce faire, une communication régulière et transparente entre les employés et les dirigeants doit être instaurée. Une telle communication « permet d'établir une confiance mutuelle [et] de maintenir une adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise » (Conseil Patronal de l'Environnement du Québec, 2016b). Cette méthode d'engagement et de mobilisation est explorée dans la présente section.

Une communication multidirectionnelle au sein d'une entreprise favorise l'établissement d'un partenariat employeur-employé en matière de développement durable. (BNQ, 2011) En effet, c'est en comprenant les objectifs des dirigeants et les attentes des employés que les deux parties sont en mesure de contribuer à l'intégration du développement durable à la culture de l'entreprise. (Gifford, 2011) Par exemple, l'engagement d'une PE envers le développement durable doit être communiqué à tous les employés avant le début des changements organisationnels, de manière à ce qu'ils se sentent inclus dans la démarche et mobilisés envers celle-ci. Ceci contribue également à une adéquate diffusion à l'externe de l'engagement organisationnel en matière de durabilité, puisque les employés auront été familiarisés aux nouvelles pratiques et pourront ainsi mieux en discuter avec les clients et les consommateurs. (BNQ, 2011) De plus, il est important qu'une communication continue entre les parties prenantes internes soit entretenue. Les employés doivent être informés de l'avancement des projets de durabilité, des défis soulevés par le changement organisationnel et des initiatives envisagées par les dirigeants, ce qui suscite leur adhésion constante à l'intégration du développement durable. Le partage de ces informations favorise également la compréhension « de la contribution attendue de chacun » (Gouvernement du Canada, 2012). (Bertels et al., 2010; BNQ, 2011; Gouvernement du Canada, 2012; O'Donohue et Torugsa, 2016)

Afin de favoriser la mobilisation du personnel vers l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle, une communication engageante est conseillée. Une telle communication fait activement participer les individus, qui se sentent alors plus interpellés (A. Sierra, présentation au 32<sup>e</sup> Colloque de l'AMEUS, 28 février 2020). En effet, les gens ont plus tendance à s'engager et à agir s'ils ont été consultés, s'ils ont pu discuter et s'ils ont participé activement à une recherche de sens pour eux (L. Samama, conversation téléphonique, 27 février 2020), c'est-à-dire une adéquation entre leurs actions liées au développement durable et leurs attitudes. Une simple sensibilisation informe, mais n'engage pas. (Bernard, 2018; Riffon, 2017) Par exemple, l'organisation d'ateliers de discussions interactifs est un moyen formateur et efficace pour mobiliser les employés (BNQ, 2011). La planification de réunions ayant pour objectifs la révision et l'amélioration des actions liées au développement durable peut également être utile à leur mobilisation. Comme « l'innovation et la durabilité exigent des changements, et les changements donnent lieu à la crainte et à l'incertitude » (Gouvernement du Canada, 2012), offrir aux employés la possibilité d'exprimer leurs opinions quant aux pratiques de durabilité permet la rectification et l'ajustement des actions. Ceci contribue à l'intégration du développement durable en entreprise grâce au soutien continu des employés à travers les changements organisationnels. (BNQ, 2011)

### **3.6.5 Encouragement et simplification de la prise de décisions durables**

La première méthode de mobilisation proposée dans cette section est l'encouragement des idées des employés quant à de nouvelles actions et activités de développement durable. Contrairement à la méthode de la communication engageante, la présente méthode ne favorise ni la coconception ni la cocréation d'actions liées à la durabilité, mais permet tout de même la prise en compte des idées et des opinions des employés. En effet, ces derniers « doivent être impliqués et valorisés dans la recherche de solutions » (MEI, 2019b), de manière à soutenir leur intérêt envers l'intégration du concept à la culture organisationnelle. En plus de se sentir engagés vers la durabilité de leur entreprise, les employés inclus dans la prise de décision peuvent être motivés à travailler en concordance avec le développement durable et à davantage mettre à profit leurs compétences variées. (Ahmad, 2015; L. Samama, conversation téléphonique, 27 février 2020) En somme, en accueillant les idées et les solutions proposées par les employés, les entreprises ont l'occasion de faciliter l'atteinte de leurs objectifs de développement durable, mais également de leurs objectifs stratégiques. (O'Donohue et Torugsa, 2016) Pour encourager les nouvelles idées durables, les dirigeants doivent faire preuve d'écoute active et de support. Par exemple, ils peuvent demander aux employés de proposer des moyens pour diminuer la consommation d'énergie, installer une boîte à suggestions ou même organiser des diners entre collègues où les discussions sont orientées vers la recherche de solutions concrètes à des problématiques de durabilité rencontrées par l'entreprise. (O'Donohue et Torugsa, 2016; REDD, 2012)

La deuxième méthode consiste en la simplification de la prise de décisions durables au travail pour les employés, notamment en leur permettant d'expérimenter des actions et des activités liées à la durabilité. Il est en effet important d'encourager les « employés à comprendre comment ils peuvent changer les choses et [de les laisser] essayer de nouvelles idées » (REDD, 2012). Par exemple, les dirigeants peuvent permettre aux employés d'organiser des activités de durabilité, telles que des récoltes de denrées non périssables pour des organisations à but non lucratif ou des collectes de batteries. Dans le même sens, il est possible d'allouer un budget pour des actions de durabilité que les employés peuvent choisir et mettre en œuvre eux-mêmes, c'est-à-dire sans l'approbation préalable du dirigeant, ce qui simplifie la prise de décisions durables. Pour encourager les employés à appliquer des pratiques de durabilité au quotidien, il est d'ailleurs important de limiter ce que ces derniers perçoivent comme étant des contrôles de comportement, c'est-à-dire des contraintes informelles dans leur environnement de travail. Effectivement, les employés doivent se sentir appuyés dans leurs efforts personnels de durabilité et non croire qu'ils agissent à contrecourant. (Pizarro, 2016) La prise de décisions durables peut également être facilitée par un encouragement concret des actions liées au développement durable, comme l'installation d'un stationnement à bicyclettes, la distribution d'une feuille de planification du covoiturage ou la mise en place d'un bac de recyclage à côté de chaque poubelle. (Bertels et REDD, 2010)

### **3.7 Manières d'agir**

Cette dernière catégorie de méthodes présente quatre différentes manières d'agir que peuvent utiliser les employés et les dirigeants de PE. Ces méthodes encouragent l'acceptation du développement durable par les parties prenantes internes à une entreprise et, donc, son intégration pérenne au sein de celle-ci.

#### **3.7.1 Communication de la durabilité**

Afin d'inciter les collègues et les dirigeants à intégrer la durabilité autant aux activités quotidiennes qu'à la culture organisationnelle, les personnes sensibilisées au développement durable doivent savoir comment bien communiquer l'importance du concept. En effet, ces personnes doivent « être en mesure de fournir des arguments portant sur les avantages et sur les défis liés à la mise en œuvre » de pratiques durables (Conseil Patronal de l'Environnement du Québec, 2016a), en plus d'exposer les priorités et les attentes changeantes des clients et des consommateurs en matière de développement durable. (Bertels et al., 2010) Différentes manières d'aborder la durabilité en contexte organisationnel sont encouragées par les auteurs et les organisations spécialisés en développement durable afin de favoriser des discussions honnêtes, fructueuses et enrichissantes pour tous.

La première méthode exposée dans cette section est la formulation de la durabilité en tant que concept positif et apportant des avantages indéniables à l'entreprise qui l'intègre à sa culture organisationnelle. Il faut

expliquer que le développement durable, au lieu d'être un concept qui ajoute du travail à l'équipe, est en fait une façon de mieux faire les choses, de mieux gérer les enjeux quotidiens et les activités organisationnelles (Willard et Toronto Sustainability Speaker Series, 2012). Pour faire cela, il est important que la personne qui aborde le sujet évite un langage et un ton de voix trop émotionnels ou jugés comme excessifs. En effet, les propos pourraient être « mal perçu[s] et [...] serai[ent] du coup simplement rejeté[s] par ceux que l'on cherche à convaincre » (Turcotte, 2019). Selon la méthode, il faut ainsi communiquer la durabilité en tant qu'opportunité financière, voire une innovation favorisant une augmentation de la qualité des biens ou des services offerts par l'entreprise. Il est important de formuler la durabilité comme étant « la bonne chose à faire » (Bertels et al., 2010), ce qui fait appel aux émotions du destinataire, tout en utilisant des termes simples et reliés aux activités stratégiques de l'entreprise. En résumé, il faut savoir communiquer la durabilité de manière à ce qu'elle soit perçue comme étant positive, rattachée aux valeurs de la personne que l'on souhaite persuader et pertinente dans un contexte organisationnel. (Bertels et al., 2010; Turcotte, 2019)

La deuxième méthode présentée ici est l'utilisation d'histoires, de métaphores et d'images afin d'illustrer la pertinence de l'intégration du développement durable en entreprise. Cette méthode repose sur la création d'images mentales et sur la visualisation du concept. Entre autres, il est suggéré d'inventer des histoires qui exposent ce que l'entreprise pourrait avoir l'air dans le futur si elle intègre des enjeux de développement durable, ou même de commencer les rencontres d'équipe avec des anecdotes de durabilité. Ceci peut contribuer à intéresser les collègues au développement durable ou à certains de ses enjeux. Également, il est possible d'utiliser des photos, des illustrations ou des vidéos afin d'exemplifier les impacts socioenvironnementaux des présentes activités organisationnelles ou pour faire connaître les possibilités qui s'offrent à la PE en matière de durabilité. (Bertels et al., 2010) Tout dépendant des images proposées, cette méthode de communication peut susciter des émotions négatives et entraver les efforts des individus sensibilisés au développement durable. Il est donc essentiel de nuancer l'intervention et d'harmoniser cette méthode à celle développée au paragraphe précédent. (Turcotte, 2019)

### **3.7.2 Joindre le geste à la parole**

Il est important pour quiconque souhaitant d'intégrer le développement durable à la culture organisationnelle d'une entreprise de faire preuve de constance et de rigueur dans ses actions quotidiennes. En effet, de manière à donner l'exemple à ses collègues ou à ses dirigeants et à les inciter à considérer le développement durable en tant que concept pratique, cette personne doit joindre le geste à la parole : elle ne doit pas se contenter de parler, mais doit également agir. (REDD, 2012) En faisant cela, un dirigeant peut alors concrètement indiquer à ses employés que la durabilité est une priorité pour l'entreprise et peut ainsi les encourager à adopter des comportements semblables. (Bertels et al., 2010; Gouvernement du

Canada, 2012; Pizarro, 2016) Un employé désirant stimuler l'intérêt pour le développement durable peut également donner l'exemple, entre autres en triant ses déchets au travail et en se déplaçant en transport en commun. (REDD, 2012) Les autres individus de l'entreprise peuvent ainsi être tentés de reproduire ces comportements et habitudes durables, menant avec le temps à l'adoption naturelle de pratiques de durabilité.

Une autre méthode accessible à tous est la manifestation quotidienne d'un réel engagement envers le développement durable, c'est-à-dire supporter et défendre la durabilité au quotidien. Cette méthode est considérée comme étant celle du « champion » et peut être démontrée par des initiatives variées (Bertels et al., 2010). Par exemple, un dirigeant de PE peut « accorde[r] du temps et de l'argent aux initiatives environnementales et sociales » en faisant installer des ampoules écoénergétiques dans les locaux de travail ou en permettant aux employés de participer à des activités de bénévolat sur leurs heures de travail (REDD, 2012). Également, un employé peut agir en tant que champion du développement durable en priorisant le concept dans la prise de décision ou en soutenant et démontrant de l'intérêt pour les comportements durables de ses collègues et dirigeants. (Bertels et REDD, 2010) Un autre moyen substantiel de manifester un véritable engagement envers le développement durable est d'en apprendre le plus possible sur le concept. En améliorant ses connaissances en la matière et en comprenant davantage comment le développement durable influence son organisation ou peut l'affecter dans le futur, le champion est en mesure d'aborder les sujets et les enjeux de durabilité avec conviction. Ses collègues ou employés peuvent ainsi reproduire ses gestes de durabilité, lui demander conseil et avoir confiance en ses propos. (Bertels et al., 2010) Cette méthode du champion peut encourager l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle en renforçant les compétences et les capacités internes liées à la durabilité.

## **4. ANALYSE DES MÉTHODES D'ENGAGEMENT ET DE MOBILISATION**

Ce quatrième chapitre consiste en l'analyse multicritère des méthodes d'engagement et de mobilisation identifiées au chapitre 3, divisée en fonction des cinq catégories de méthodes. La méthodologie de cette analyse est premièrement exposée, puis les résultats de chacune des catégories sont présentés. L'interprétation et l'explication des résultats généraux concluent finalement le chapitre.

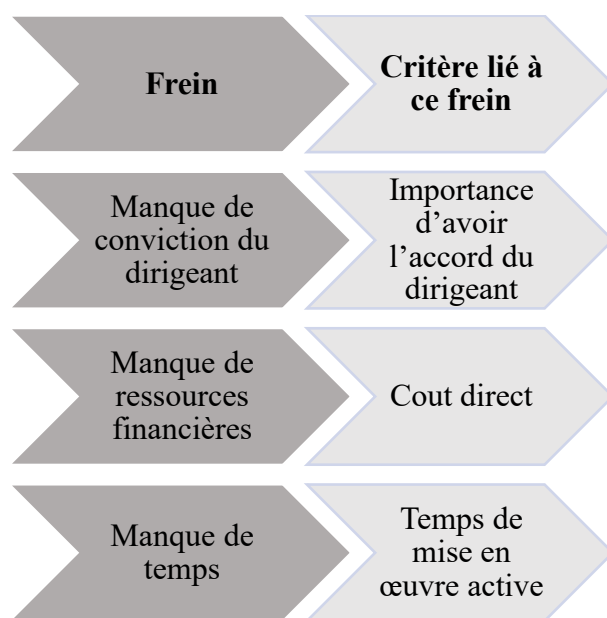
### **4.1 Méthodologie de l'analyse**

Cette section présente la méthodologie de l'analyse en détaillant les critères utilisés, ainsi que leur pondération. Les méthodes sont ensuite analysées à la section 4.2 en fonction des informations présentées au chapitre 3 et à l'aide des critères et de la pondération exposés ci-dessous. Les résultats d'analyse sont exposés à chaque sous-section.

#### **4.1.1 Critères utilisés et justification**

De manière à bien analyser les méthodes d'engagement et de mobilisation et de relever celles qui sont les plus adaptées aux PE québécoises, cinq critères d'analyse sont formulés. Trois de ces derniers sont d'ailleurs basés sur des freins à l'intégration du développement durable dans les PE québécoises. Par exemple, puisque le manque de temps est une des raisons soulevées par ces PE pour expliquer leur inaction en matière de développement durable, le temps nécessaire à la mise en œuvre de chacune des méthodes est l'un des cinq critères de l'analyse. Toutefois, le manque d'outils adaptés aux petites organisations, un autre frein identifié au chapitre 2, n'est relié à aucun critère, car ce frein est difficile à limiter à l'aide de ressources internes en PE. Cette même logique est appliquée au choix des deux autres critères d'analyse qui sont reliés aux freins, alors que les critères restants sont choisis pour représenter le potentiel des méthodes à entraîner un changement à la culture organisationnelle. La figure 4.1 suivante détaille le lien entre les trois critères relatifs aux freins et ces derniers.





**Figure 4.1** Lien entre les freins à l'intégration du développement durable en PE et les critères associés

Puis, une échelle de 0 à 2 est utilisée pour analyser les méthodes en fonction des cinq critères d'analyse. Ce faisant, celle-ci permet de classer les méthodes selon leur pertinence dans le contexte des PE québécoises. Ainsi, plus la note obtenue par une méthode est élevée, plus cette méthode est adéquate. Le tableau 4.1 présente les critères de l'analyse et détaille la signification de l'échelle de 0 à 2 pour chacun d'entre eux. Des précisions suivent le tableau et favorisent sa compréhension.

**Tableau 4.1** Signification de la notation de chacun des critères de l'analyse

| Critère   | Notation   |   |  |
|---|--|---|--|
|   | 0  | 1   | 2  |
| Importance d'avoir l'accord du dirigeant          | Nécessité d'avoir l'accord du dirigeant                  | Peut être restreinte en fonction de l'accord du dirigeant     | Aucune nécessité d'avoir l'accord du dirigeant         |
| Potentiel à engendrer un impact sur le long terme | Faible potentiel à engendrer un impact sur le long terme | Potentiel modéré à engendrer un impact sur le long terme      | Fort potentiel à engendrer un impact sur le long terme |
| Cout direct                                       | Cout direct d'un millier de dollars et plus              | Cout direct de quelques centaines de dollars OU cout variable | Aucun cout direct OU cout direct très faible           |

**Tableau 4.1 Signification de la notation de chacun des critères de l'analyse (suite)**

| Critère                        | Notation   |   |   |
|--------------------------------|--|---|---|
|                                | 0  | 1   | 2   |
| Complexité de la mise en œuvre | Complexité de mise en œuvre élevée               | Complexité de mise en œuvre modérée   | Faible complexité de mise en œuvre          |
| Temps de mise en œuvre active  | Temps de mise en œuvre active de plusieurs jours | Temps de mise en œuvre active entre quelques heures et quelques jours OU temps variable | Pas ou peu de temps de mise en œuvre active |

Quelques spécifications servent à mieux comprendre le tableau 4.1 ci-dessus. Tout d'abord, le critère de l'« importance d'avoir l'accord du dirigeant » réfère à la possibilité qu'un employé mette en œuvre une méthode sans avoir préalablement reçu l'approbation du dirigeant. Considérant qu'un des freins à l'intégration du développement durable est le manque de conviction du dirigeant, il est pertinent que les méthodes puissent être employées sans nécessiter son accord. De cette manière, les méthodes qui obtiennent une note de 2 peuvent être mises en œuvre par un employé ou par un dirigeant, ce qui peut encourager les autres collègues ou les dirigeants à s'intéresser à la durabilité au fil du temps. Par exemple, la méthode de la formulation de la durabilité en tant que concept positif obtient une note de 2 pour ce critère, car un employé n'a pas besoin de l'accord du dirigeant pour expliquer à ses collègues que le développement durable est une opportunité qui peut apporter de nombreux bénéfices. Toutefois, la méthode de la formation formelle des employés obtient une note de 0, car la planification de formations avec des experts en développement durable sur les heures de travail, entre autres, nécessite inévitablement l'accord du dirigeant.

En ce qui concerne le critère du « temps de mise en œuvre active », celui-ci réfère au temps que doivent prendre les ressources humaines internes à l'entreprise pour mettre en œuvre la méthode, ce qui indique que les coûts liés au salaire des employés sont indirectement inclus dans ce critère. Le critère ne considère donc pas le temps de mise en œuvre « inactive », soit du temps où aucun employé ou dirigeant ne s'affaire à mettre en œuvre la méthode, mais où celle-ci progresse tout de même, telle que la méthode de la technique des petits pas. Ceci explique pourquoi le temps de mise en œuvre active est comptabilisé en heures et en jours, au lieu d'en semaines. Toutefois, les méthodes qui peuvent prendre des semaines entières de mise en œuvre obtiennent une note de 0, comme la certification B Corp. Également, aux critères « cout direct » et « temps de mise en œuvre active », la colonne associée à une notation de 1 aborde le concept de variabilité. Ce dernier fait référence à un cout et à un temps, nécessaires pour mettre en place une méthode, qui fluctuent en fonction des caractéristiques particulières des PE et des actions effectuées. Par exemple, la méthode des

petits pas s'applique de manière très différente d'une PE à une autre. En effet, les activités effectuées à l'aide de la méthode peuvent faire grandement varier les ressources utiles à sa mise en œuvre. Ainsi, alors que pour une certaine PE la technique des petits pas nécessite très peu d'argent et de temps, elle occasionne d'importants investissements chez une autre entreprise. Dans le cadre de l'analyse des méthodes, cette variabilité est utilisée afin de nuancer la notation des deux critères.

#### 4.1.2 Pondération

Les critères de l'analyse sont pondérés pour favoriser l'identification des meilleures méthodes d'engagement et de mobilisation envers le développement durable pour les PE québécoises. Une échelle de pondération allant de 1 à 3 est ainsi utilisée. De cette manière, les critères les plus déterminants dans l'intégration du concept à la culture organisationnelle ont une pondération de 3. Les critères moins décisifs, mais directement reliés à un frein à l'intégration du développement durable en PE, illustrés plus haut, ont quant à eux une pondération de 2. Finalement, les critères qui contribuent à cette intégration, sans toutefois être concluants, ont une pondération de 1. Le critère de la « complexité de la mise en œuvre » a ainsi une pondération de 1, car les compétences et les connaissances internes en matière de développement durable peuvent grandement faire varier cette complexité entre deux PE. Ainsi, considérant sa variabilité, ce critère est moins concluant que les autres critères. Le tableau 4.2 indique la pondération de chacun des cinq critères, en plus de la signification de cette pondération.

**Tableau 4.2 Pondération des critères**

| Critère   | Pondération | Signification de la pondération  |
|---|-------------|--|
| Importance d'avoir l'accord du dirigeant          | 2           | Critère directement relié au frein du manque de conviction du dirigeant  |
| Potentiel à engendrer un impact sur le long terme | 3           | Critère déterminant dans l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle                   |
| Cout direct                                       | 2           | Critère directement relié au frein du manque de ressources financières   |
| Complexité de la mise en œuvre                    | 1           | Critère contribuant à l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle, sans être concluant |
| Temps de mise en œuvre active                     | 2           | Critère directement relié au frein du manque de temps  |

À l'aide des informations présentées dans le tableau 4.2, il est possible de calculer la plus haute note qu'une méthode peut obtenir avec l'analyse, soit un résultat pondéré de 20. En effet, puisqu'une méthode peut atteindre une note maximale de 2 par critère, son résultat brut maximal est de 10. Toutefois, en considérant

la pondération des critères, le résultat pondéré d'une méthode atteignant la note maximale pour chacun des critères est  $1 (2*1) + 3 (2*2) + 1 (2*3) = 20$ . Ainsi, le résultat pondéré minimal d'une méthode est de 0 et le résultat pondéré maximal est de 20.

## 4.2 Analyse multicritère

Cette section présente l'analyse multicritère des cinq catégories de méthodes d'engagement et de mobilisation envers le développement durable identifiées au chapitre 3. Les résultats de chacune des catégories sont exposés dans les prochaines sous-sections, de manière à relever les méthodes les plus adaptées aux PE québécoises. De plus, si une clarification semble utile à la compréhension des notes attribuées pour certains critères, une brève explication est présentée.

### 4.2.1 Normes, approches et référentiels

Dans cette sous-section, les quatre méthodes d'engagement et de mobilisation de la catégorie des normes, approches et référentiels sont analysées. Le tableau 4.3 indique les résultats de l'analyse multicritère, puis ceux-ci sont expliqués dans les paragraphes suivants.

**Tableau 4.3 Analyse des méthodes d'engagement et de mobilisation relatives aux normes, approches et référentiels**

| <b>Critères</b><br><b>Méthodes</b>  | <b>Importance d'avoir l'accord du dirigeant</b> | <b>Potentiel à engendrer un impact sur le long terme</b> | <b>Cout direct</b> | <b>Complexité de la mise en œuvre</b> | <b>Temps de mise en œuvre active</b> | <b>Résultat brut</b> | <b>Résultat pondéré</b> |
|-------------------------------------|---|--|--------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Certification ÉCORESPONSABLE</b> | 0   | 2  | 0                  | 0                                     | 0                                    | 2                    | 6                       |
| <b>Norme BNQ 21000</b>              | 0   | 1  | 2                  | 1                                     | 1                                    | 5                    | 10                      |
| <b>Certification B Corp</b>         | 0   | 2  | 0                  | 0                                     | 0                                    | 2                    | 6                       |
| <b>Norme ISO 26000</b>              | 0   | 0  | 1                  | 1                                     | 1                                    | 3                    | 5                       |

Au tableau 4.3, la seule note qui demeure constante entre les quatre méthodes d'engagement et de mobilisation est celle relative au critère de l'« importance d'avoir l'accord du dirigeant ». En effet, les certifications et normes touchent les activités d'une organisation dans leur globalité et doivent donc être préalablement acceptées par les dirigeants. Une note de 0 leur est ainsi attribuée. Puis, en ce qui concerne le « potentiel à engendrer un impact sur le long terme », les certifications sont les méthodes les plus pertinentes en la matière puisqu'elles donnent accès à un réseau d'entreprises engagées et à des outils

formateurs (B Lab, s. d.c; Conseil des industries durables, 2019b). La note de ce critère est de 1 pour la norme BNQ 21000, car l'influence de cette dernière dépend de comment elle est élaborée en entreprise, en plus de l'étendue de la participation des employés à sa mise en œuvre. C'est toutefois la norme ISO 26000 qui obtient la moins bonne note pour ce critère, car ses lignes directrices sont axées sur un contexte international et elle est moins précise que la norme BNQ 21000. Son potentiel à engendrer un impact sur le long terme chez les PE québécoises est alors inconnu. Enfin, l'attribution de la note 0 à la certification B Corp pour le critère du « cout direct » est expliquée. En effet, bien qu'il ait déjà été mentionné que le cout de cette certification varie en fonction du revenu d'une entreprise, B Corp coute minimalement 1 000 \$ par année (B Lab, s. d.b), ce qui explique la note de 0.

Selon l'analyse multicritère de cette catégorie de méthodes, avec un résultat brut de 5 et un résultat pondéré de 10, la norme BNQ 21000 est la méthode la plus adaptée aux PE québécoises. Si une telle entreprise souhaite s'inspirer d'une certification ou d'une norme pour intégrer le développement durable à sa culture organisationnelle, c'est donc cette norme qui est à privilégier, car elle convient mieux aux particularités d'une organisation de cette taille. En effet, la norme BNQ 21000 est gratuite et, en fonction des connaissances et des compétences internes en matière de développement durable, il est possible que sa mise en œuvre ne nécessite pas l'aide d'un expert à l'externe. De plus, la nature adaptative de la norme et la multitude d'outils de la Méthode BNQ 21000, dont les grilles d'autoévaluation, en sont des atouts considérables.

#### 4.2.2 Gouvernance

Cette deuxième sous-section présente l'analyse multicritère des méthodes d'engagement et de mobilisation envers le développement durable qui sont regroupées dans la catégorie de la gouvernance. Le tableau 4.4 en expose les résultats.

**Tableau 4.4 Analyse des méthodes d'engagement et de mobilisation relatives à la gouvernance**

| <b>Critères</b><br><br><b>Méthodes</b> |   |  |                    |                                       |                                      |                      |                         |
|--|---|--|--------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|-------------------------|
|  | <b>Importance d'avoir l'accord du dirigeant</b> | <b>Potentiel à engendrer un impact sur le long terme</b> | <b>Cout direct</b> | <b>Complexité de la mise en œuvre</b> | <b>Temps de mise en œuvre active</b> | <b>Résultat brut</b> | <b>Résultat pondéré</b> |
| <b>Mission, vision et valeurs</b>      | 0   | 1  | 2                  | 1                                     | 1                                    | 5                    | 10                      |
| <b>Stratégie organisationnelle</b>     | 0   | 2  | 2                  | 0                                     | 0                                    | 4                    | 10                      |

**Tableau 4.4 Analyse des méthodes d'engagement et de mobilisation relatives à la gouvernance  
(suite)**

| <b>Critères</b><br><br><b>Méthodes</b>                      | <b>Importance<br/>d' avoir<br/>l' accord du<br/>dirigeant</b> | <b>Potentiel à<br/>engendrer un<br/>impact sur le long<br/>terme</b> | <b>Cout direct</b> | <b>Complexité de la<br/>mise en œuvre</b> | <b>Temps de mise en<br/>œuvre active</b> | <b>Résultat brut</b> | <b>Résultat pondéré</b> |
|---|---|--|--------------------|---|--|----------------------|-------------------------|
| <b>Codification et<br/>opérationnalisation<br/>formelle</b> | 0   | 1  | 1                  | 1   | 1  | 4                    | 8                       |
| <b>Suivis formalisés</b>                                    | 0   | 1  | 1                  | 1   | 1  | 4                    | 8                       |

De la même manière que ce qui est présenté à l'analyse de la précédente catégorie, le tableau 4.4 souligne que les méthodes liées à la gouvernance nécessitent l'accord du dirigeant. En effet, puisque ce sont eux qui gèrent leur équipe et qui prennent les décisions importantes au sein d'une PE, les dirigeants doivent inévitablement accepter l'utilisation des méthodes de cette catégorie pour qu'elles soient mises en œuvre en PE.

En ce qui concerne le critère du « potentiel à engendrer un impact sur le long terme », c'est la méthode de la stratégie organisationnelle qui obtient la plus haute note, bien que toutes les méthodes aient un certain potentiel. L'intégration du développement durable à la stratégie organisationnelle contribue en effet à prioriser les enjeux liés au concept, ce qui témoigne d'un bon potentiel à encourager un impact à long terme. Les autres méthodes, telles que les suivis formalisés et la reddition de comptes qui y est rattachée, peuvent aider à engendrer un impact sur le long terme, mais dépendent davantage des actions de durabilité initiées ainsi que de la volonté des employés. De plus, la codification et l'opérationnalisation formelle du développement durable dans le contexte des PE québécoises a seulement un potentiel modéré à engendrer un impact sur le long terme, car « il peut être superflu, pour [de telles PE] avec un système de gestion informel, de se lancer dans la rédaction et la mise en œuvre d'une politique complexe » (BNQ, 2011). Les processus informels et l'urgence des activités quotidiennes peuvent d'autant plus contribuer à limiter le respect de nouveaux codes de conduite ou de politiques plus formelles. Finalement, l'attribution d'une note de 1 pour le critère du « cout direct » réfère au cout variable de deux des quatre méthodes de gouvernance. (REDD, 2012)

Alors que toutes ces méthodes obtiennent des résultats pondérés similaires, la méthode de l'intégration du développement durable à la mission, à la vision et aux valeurs d'une entreprise est celle qui est à prioriser

dans la catégorie de la gouvernance, bien qu'elle ait un résultat pondéré égal à celui de la méthode de la stratégie organisationnelle. C'est effectivement celle qui semble la mieux adaptée aux caractéristiques et aux ressources des PE québécoises, car elle obtient des notes plus élevées que celles de la méthode de la stratégie organisationnelle pour les critères de la « complexité de la mise en œuvre » et du « temps de mise en œuvre active ». Toutefois, malgré ses résultats brut et pondéré qui indiquent qu'elle est à prioriser en PE pour l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle, la méthode de la mission, de la vision et des valeurs convient particulièrement bien aux plus grandes organisations. En effet, les grandes entreprises ont souvent déjà établi leur mission, leur vision et leurs valeurs, ce qui en facilite l'intégration du développement durable, alors que ces concepts sont moins indispensables en contexte de PE (Barrett, 2017). Le choix de cette méthode d'engagement et de mobilisation par une PE québécoise doit ainsi être fait judicieusement, c'est-à-dire en considérant les autres options. En général et en fonction de la pondération, la première méthode du tableau 4.4 est la meilleure pour les PE dans le contexte québécois, mais la similarité des résultats nuance la détermination de la méthode à prioriser parmi celles de la présente catégorie. Faire preuve de discernement peut ainsi faciliter un choix plus adapté en fonction des ressources et des particularités de l'entreprise.

#### **4.2.3 Ressources humaines**

Cette sous-section présente l'analyse multicritère des sept méthodes d'engagement et de mobilisation qui se retrouvent dans la catégorie des ressources humaines. Le tableau 4.5 en expose les résultats, qui sont ensuite interprétés dans les paragraphes qui suivent. Il est important de mentionner que bien que plusieurs des méthodes présentées dans ce tableau soient semblables et complémentaires, elles ont des forces et des limites différentes, ce qui explique pourquoi elles sont analysées séparément.

**Tableau 4.5 Analyse des méthodes d'engagement et de mobilisation relatives aux ressources humaines**

| <b>Critères<br/>Méthodes</b>   | <b>Importance d'avoir l'accord du dirigeant</b> | <b>Potentiel à engendrer un impact sur le long terme</b> | <b>Coût direct</b> | <b>Complexité de la mise en œuvre</b> | <b>Temps de mise en œuvre active</b> | <b>Résultat brut</b> | <b>Résultat pondéré</b> |
|--|---|--|--------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Création d'un poste de développement durable</b>  | 0   | 2  | 0                  | 1                                     | 0                                    | 3                    | 7                       |
| <b>Ajout de la responsabilité complète du développement durable à un poste déjà existant</b> | 0   | 0  | 2                  | 2                                     | 1                                    | 5                    | 8                       |
| <b>Création d'un comité de développement durable</b>   | 1   | 1  | 2                  | 2                                     | 1                                    | 7                    | 13                      |
| <b>Ajout de responsabilités à la description de tâches de différents employés</b>            | 0   | 0  | 2                  | 2                                     | 2                                    | 6                    | 10                      |
| <b>Incorporation aux activités de recrutement</b>  | 1   | 0  | 2                  | 2                                     | 2                                    | 7                    | 12                      |
| <b>Ajout de responsabilités à la description de tâches des postes à combler</b>              | 0   | 1  | 2                  | 2                                     | 2                                    | 7                    | 13                      |
| <b>Priorisation de l'embauche de candidats intéressés par le développement durable</b>       | 1   | 1  | 2                  | 2                                     | 2                                    | 8                    | 15                      |

Afin de favoriser la compréhension du tableau 4.5 ci-dessus, certaines clarifications sont de mise, entre autres en ce qui concerne le critère de l'« importance d'avoir l'accord du dirigeant », pour lequel la méthode de la priorisation de l'embauche de candidats intéressés par le développement durable obtient une note de 1.



En effet, de toute évidence, si deux candidats potentiels ont des compétences et des habiletés équivalentes, mais que l'un des deux a un intérêt marqué pour le développement durable, le responsable de l'embauche peut prioriser ce dernier. Que ce responsable soit un cadre ou un dirigeant, face à des aptitudes égales entre deux individus, il peut aisément prioriser celui qui est davantage intéressé par la durabilité. Toutefois, ce choix peut être restreint en fonction de l'accord du dirigeant, puisque c'est ce dernier qui a le plus d'influence en matière de décisions organisationnelles.

En ce qui concerne le critère du « potentiel à engendrer un impact sur le long terme », les méthodes de l'ajout de la responsabilité complète du développement durable à un poste déjà existant et de l'ajout de responsabilités à la description de tâches de différents employés obtiennent une note de 0. Effectivement, puisque les employés en poste ont déjà de nombreuses tâches et responsabilités, il est probable que le développement durable — en tant que responsabilité supplémentaire — soit négligé et traité uniquement à temps perdu. D'ailleurs, selon la firme-conseil québécoise VIACONSEIL, spécialisée en ressources humaines pour les PME, les descriptions de poste sont négligées par les entreprises de cette taille (VIACONSEIL, 2013). L'ajout du développement durable aux descriptions de poste peut ainsi sembler futile, ce qui démontre d'autant plus l'inefficacité de ces méthodes vers un réel impact sur le long terme en contexte de PE. Néanmoins, l'ajout de responsabilités à la description de tâches des postes à combler dans une PE peut contribuer à ce que les nouveaux employés y perçoivent une véritable opportunité et une ouverture envers le développement durable. Puisque ces employés débutent dans l'entreprise et n'ont donc pas une bonne connaissance de la culture organisationnelle en place, il est possible qu'ils prennent le développement durable au sérieux dans leur nouvel emploi. En priorisant la durabilité dans leurs décisions, les nouveaux employés peuvent ainsi contribuer à engendrer un impact organisationnel sur le long terme. Le tableau 4.5 indique également que les créations d'un poste et d'un comité de développement durable en contexte de PE sont des méthodes pertinentes, mais qui dépendent des ressources et des caractéristiques de l'entreprise. Alors qu'il est superflu de créer un comité de développement durable dans une entreprise de cinq employés, un tel comité peut être utile chez une entreprise de 19 employés, par exemple.

Puis, pour toutes les méthodes de cette catégorie, sauf celle de la création d'un poste de développement durable, une note de 2 est obtenue pour le critère du « cout direct ». Ceci signifie que cette méthode est la seule qui implique un cout élevé, alors que les autres sont gratuites ou, du moins, très peu dispendieuses. De la même manière, le « temps de mise en œuvre active » est évalué à 1 ou à 2 pour la majorité des méthodes, ce qui indique que l'application des méthodes liées aux ressources humaines ne prend pas beaucoup de temps. Comme les ressources en argent et en temps sont souvent limitées en contexte de PE, les méthodes de cette catégorie sont assez bien adaptées aux particularités de telles entreprises. C'est toutefois la méthode de la priorisation de l'embauche de candidats intéressés par le développement durable

ou affichant un certain niveau de compétences en la matière qui affiche les résultats brut et pondéré les plus élevés, avec des notes respectives de 8 et 15. En effet, cette méthode obtient une note de 2 pour trois des critères, mais une note de 1 pour ceux de l'« importance d'avoir l'accord du dirigeant » et du « potentiel à engendrer un impact sur le long terme ». C'est l'ampleur de la motivation et des compétences des nouveaux employés qui peut encourager un impact sur le long terme, alors ce dernier critère a un potentiel dit modéré, puisqu'il dépend des caractéristiques individuelles des candidats. Néanmoins, en considérant les ressources limitées des PE québécoises et la pondération des critères, c'est bien cette méthode qui est la plus adaptée à ce type d'entreprises. Elle ne fait effectivement face à aucune des contraintes de ressources habituellement retrouvées en PE.

#### 4.2.4 Facilitation des décisions et des actions de durabilité

Les sept méthodes d'engagement et de mobilisation de la catégorie de la facilitation des décisions et des actions de durabilité sont analysées dans le tableau 4.6 ci-dessous. Les paragraphes suivants exposent ensuite les grandes lignes de cette analyse.

**Tableau 4.6 Analyse des méthodes d'engagement et de mobilisation qui facilitent les décisions et les actions de durabilité**

| <b>Critères</b><br><br><b>Méthodes</b>                                       | <b>Importance d'avoir l'accord du dirigeant</b> | <b>Potentiel à engendrer un impact sur le long terme</b> | <b>Cout direct</b> | <b>Complexité de la mise en œuvre</b> | <b>Temps de mise en œuvre active</b> | <b>Résultat brut</b> | <b>Résultat pondéré</b> |
|--|---|--|--------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Technique des petits pas</b>  | 2   | 2  | 1                  | 1                                     | 1                                    | 7                    | 15                      |
| <b>Réseautage</b>  | 1   | 1  | 1                  | 2                                     | 1                                    | 6                    | 11                      |
| <b>Formation formelle des employés</b>                                       | 0   | 1  | 0                  | 0                                     | 1                                    | 2                    | 5                       |
| <b>Formation informelle des employés et des dirigeants</b>                   | 2   | 1  | 2                  | 2                                     | 2                                    | 9                    | 17                      |
| <b>Communication engageante, régulière et transparente avec les employés</b> | 0   | 2  | 2                  | 2                                     | 1                                    | 7                    | 14                      |

**Tableau 4.6 Analyse des méthodes d'engagement et de mobilisation qui facilitent les décisions et les actions de durabilité (suite)**

| <b>Critères</b><br><br><b>Méthodes</b>                    | <b>Importance d' avoir l' accord du dirigeant</b> | <b>Potentiel à engendrer un impact sur le long terme</b> | <b>Cout direct</b> | <b>Complexité de la mise en œuvre</b> | <b>Temps de mise en œuvre active</b> | <b>Résultat brut</b> | <b>Résultat pondéré</b> |
|---|---|--|--------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Encouragement des idées de durabilité des employés</b> | 0   | 1  | 2                  | 2                                     | 2                                    | 7                    | 13                      |
| <b>Simplification de la prise de décisions durables</b>   | 0   | 1  | 1                  | 1                                     | 1                                    | 4                    | 8                       |

La note de 1, obtenue par la méthode du réseautage pour le premier critère du tableau 4.6, est expliquée par le fait qu'il est possible pour les employés de faire du réseautage par eux-mêmes, mais que le réseautage fait au nom de l'organisation doit inévitablement être autorisé par le dirigeant. Par exemple, à l'aide d'associations professionnelles ou lors d'événements ouverts au public, les employés d'une PE peuvent participer à des activités de réseautage et faire des apprentissages liés au développement durable, puis intégrer leurs nouvelles connaissances à leur emploi. Toutefois, pour participer aux événements de la chambre de commerce locale ou d'une association sectorielle en tant que représentant d'une PE, un employé doit nécessairement avoir l'appui de son dirigeant.

En général, les méthodes de cette catégorie ont un bon « potentiel à engendrer un impact sur le long terme ». Les méthodes de la technique des petits pas et de la communication engageante, régulière et transparente avec les employés se démarquent particulièrement à cet égard. Ces deux méthodes permettent en effet d'augmenter de manière efficace les niveaux de confiance et de motivation des employés ainsi que des dirigeants envers l'élaboration d'actions liées au développement durable (A. Sierra, présentation au 32<sup>e</sup> Colloque de l'AMEUS, 28 février 2020). En ce qui concerne le critère du « cout direct », la note de 1 est attribuée aux méthodes dont le cout est variable et difficile à estimer, c'est-à-dire aux méthodes de la technique des petits pas, du réseautage et de la simplification de la prise de décisions durables. Puis, il est possible de remarquer que la grande majorité des méthodes ont une complexité de mise en œuvre faible ou modérée, sauf la méthode de la formation formelle des employés. Enfin, les méthodes qui prennent le moins de temps sont la formation informelle des employés et des dirigeants et l'encouragement des idées de durabilité des employés. D'ailleurs, le lectorat attentif peut observer la notation presque opposée des critères

des formations formelle et informelle. Bien que ces méthodes aient un but commun, soit la formation des employés, leur mise en œuvre est distincte, ce qui explique les différences dans la notation.

Le tableau 4.6 indique que c'est la méthode de la formation informelle qui est la plus adaptée aux PE québécoises parmi celles de la présente catégorie. Avec un résultat pondéré de 17, cette méthode ne fait face à aucun des freins fréquemment retrouvés chez les PE du Québec. Deux autres méthodes suivent de près celle de la formation informelle, avec des résultats pondérés respectifs de 15 et de 14 : la technique des petits pas et la communication engageante, régulière et transparente avec les employés. La technique des petits pas est particulièrement pertinente puisqu'elle permet de concentrer les premiers efforts de durabilité d'une entreprise sur « l'identification d'opportunités dont les retombées sont à court terme » (traduction libre de : Willard et Toronto Sustainability Speaker Series, 2012). Ces opportunités peuvent ainsi aider à rallier les autres employés ou les dirigeants à la cause du développement durable, sans pourtant nécessiter d'importants investissements en temps et en argent. Ces trois méthodes clés de la catégorie de la facilitation des décisions et des actions de durabilité sont d'autant plus adéquates en contexte de PE, car il est affirmé qu'une « faible spécialisation peut être un atout dans la capacité à mobiliser toute l'entreprise par simple coordination informelle » (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013). En effet, considérant qu'en contexte de PE les employés sont souvent responsables de tâches variées et que la structure organisationnelle est plutôt informelle, les méthodes de la formation informelle, de la technique des petits pas et de la communication engageante sont particulièrement appropriées. Ainsi, ces méthodes sont non seulement adaptées à la réalité des PE québécoises, mais elles sont également avantagées par les caractéristiques de ces entreprises.

#### **4.2.5 Manières d'agir**

Cette dernière sous-section de l'analyse multicritère détaille les résultats des quatre méthodes d'engagement et de mobilisation qui composent la catégorie des manières d'agir.

**Tableau 4.7 Analyse des méthodes d'engagement et de mobilisation qui sont des manières d'agir**

| <b>Critères</b><br><b>Méthodes</b>                              | <b>Importance d'avoir l'accord du dirigeant</b> | <b>Potentiel à engendrer un impact sur le long terme</b> | <b>Coût direct</b> | <b>Complexité de la mise en œuvre</b> | <b>Temps de mise en œuvre active</b> | <b>Résultat brut</b> | <b>Résultat pondéré</b> |
|---|---|--|--------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Formulation de la durabilité en tant que concept positif</b> | 2   | 0  | 2                  | 2                                     | 2                                    | 8                    | 14                      |
| <b>Utilisation d'histoires, de métaphores et d'images</b>       | 2   | 0  | 2                  | 2                                     | 2                                    | 8                    | 14                      |
| <b>Exemplification du développement durable au quotidien</b>    | 2   | 1  | 2                  | 2                                     | 2                                    | 9                    | 17                      |
| <b>Champion du développement durable</b>                        | 2   | 1  | 2                  | 2                                     | 2                                    | 9                    | 17                      |

C'est dans le tableau 4.7 ci-dessus que se retrouvent les méthodes d'engagement et de mobilisation ayant les résultats pondérés les plus élevés, avec des notes entre 14 et 17. En effet, les méthodes de cette catégorie ont des avantages indéniables en contexte de PE : elles n'ont pas besoin de l'accord du dirigeant pour être utilisées, elles sont gratuites (ou presque), leur mise en œuvre est simple et elles ne nécessitent que très peu de temps. Toutefois, les méthodes de cette catégorie ont une limite non négligeable, soit leur potentiel à engendrer un impact sur le long terme. Bien que les méthodes de l'exemplification du développement durable au quotidien et du champion du développement durable aient une note de 1 pour ce critère, c'est-à-dire un potentiel modéré, ce potentiel n'existe pratiquement que si l'utilisateur de ces méthodes est un dirigeant. Effectivement, ces méthodes sont de nature informelle et leur effet d'émulation dépend de la personne qui les initie. De cette manière, si un employé est le seul à utiliser une de ces méthodes, et ce, sans avoir le soutien probant du dirigeant de la PE, l'influence de la méthode peut en être grandement diminuée. Un comité d'employés pourrait néanmoins s'avérer efficace pour entraîner les autres employés et les dirigeants à reproduire les comportements liés à la durabilité. En somme, malgré le fait que ces deux dernières méthodes aient un résultat pondéré plus élevé que les deux autres et soient ainsi mieux adaptées aux PE québécoises, elles conservent un potentiel modéré à engendrer un impact sur le long terme.

### 4.3 Résultats généraux

L'analyse multicritère des différentes catégories de méthodes d'engagement et de mobilisation, présentée à la section précédente, mène à deux constats généraux. Premièrement, il est observé que la catégorie avec les moins bons résultats bruts et pondérés est celle des normes, approches et référentiels. Ceci peut partiellement être expliqué par le fait que, tout particulièrement en ce qui concerne les certifications, « leur coût ainsi que les efforts nécessaires pour les obtenir et les maintenir dépassent souvent les capacités financières et organisationnelles » des PE (MESI et MDDELCC, 2016). Les méthodes de cette catégorie sont ainsi moins bien adaptées au contexte des PE québécoises que celles de la catégorie des manières d'agir, par exemple. Deuxièmement, pour une majorité de méthodes, les notes obtenues pour les critères de l'« importance d'avoir l'accord du dirigeant » et du « potentiel à engendrer un impact sur le long terme » sont opposées. En effet, une note de 2 pour l'un de ces critères est souvent accompagnée d'une note de 0 pour l'autre : plus les méthodes sont informelles et peuvent être initiées par les employés autant que par les dirigeants, moins elles ont du potentiel à engendrer un impact sur le long terme. Toutefois, cette constatation dépend considérablement des particularités individuelles des personnes qui utilisent les méthodes. Par exemple, un dirigeant de PE est habituellement davantage en mesure de mobiliser ses employés que lorsque l'un de ces derniers tente de mobiliser ses collègues, par le fait que le leadership et les décisions du dirigeant influencent grandement les employés (Fatoki, 2019). Néanmoins, un employé charismatique, réellement passionné et motivé par la durabilité pourrait très bien réussir à entraîner ses collègues et ses dirigeants vers la planification d'actions liées au développement durable (Stoia, 2018).

Afin d'identifier les méthodes les plus adaptées aux PE québécoises, toutes catégories confondues, le tableau 4.8 ci-dessous présente celles qui ont un résultat pondéré minimal de 14. Huit méthodes d'engagement et de mobilisation y sont donc relevées.

**Tableau 4.8 Méthodes d'engagement et de mobilisation ayant un résultat pondéré d'au moins 14**

| Catégorie   | Méthode   | Résultat pondéré |
|---|---|------------------|
| Ressources humaines                                     | Priorisation de l'embauche de candidats intéressés par le développement durable | 15               |
| Facilitation des décisions et des actions de durabilité | Technique des petits pas  | 15               |
|   | Formation informelle des employés et des dirigeants                             | 17               |
|   | Communication engageante, régulière et transparente avec les employés           | 14               |

**Tableau 4.8 Méthodes d’engagement et de mobilisation ayant un résultat pondéré d’au moins 14 (suite)**

| Catégorie       | Méthode  | Résultat pondéré |
|-----------------|--|------------------|
| Manières d’agir | Formulation de la durabilité en tant que concept positif | 14               |
|                 | Utilisation d’histoires, de métaphores et d’images       | 14               |
|                 | Exemplification du développement durable au quotidien    | 17               |
|                 | Champion du développement durable                        | 17               |

Dans le tableau 4.8, seulement trois des cinq catégories de méthodes d’engagement et de mobilisation précédemment identifiées sont représentées. Selon les résultats pondérés, les méthodes des catégories des normes, approches et référentiels et de la gouvernance sont effectivement moins bien adaptées aux PE québécoises que celles des catégories présentées ci-dessus. Également, bien que cinq des méthodes présentées aient une note de 15 ou plus, ce ne sont que les méthodes de la technique des petits pas et de la communication engageante qui ont une note de 2 pour le critère du « potentiel à engendrer un impact sur le long terme ». En d’autres termes, seulement deux des meilleures méthodes d’engagement et de mobilisation ont le potentiel d’être très efficaces en matière de changement dans la culture organisationnelle. En effet, les six autres méthodes sont moins restreintes par les freins constatés en contexte de PE, mais ont un potentiel plus limité à engendrer un impact à long terme. Ainsi, en ayant des ressources humaines, financières et temporelles limitées, les employés et les dirigeants de PE doivent souvent se résoudre à utiliser des méthodes moins performantes en matière d’intégration du développement durable.

Au prochain chapitre, de manière à clarifier et à exemplifier les méthodes les plus adaptées aux caractéristiques des PE québécoises dans leur contexte actuel, des recommandations sont formulées.

## **5. RECOMMANDATIONS**

Ce cinquième et dernier chapitre présente les recommandations faites aux PE québécoises afin de favoriser l'engagement et la mobilisation des employés et des dirigeants vers l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle. Les méthodes d'engagement et de mobilisation qui ont obtenu un résultat pondéré d'au moins 14 à l'analyse multicritère sont celles qui sont les mieux adaptées au contexte particulier des PE québécoises et sont donc celles qui sont recommandées. Ainsi, au nombre de cinq, les recommandations sont basées sur les huit méthodes identifiées au tableau 4.8 et sont formulées puis détaillées dans les prochaines sections. Les quatre manières d'agir sont regroupées en une seule recommandation, puisqu'elles ont des forces et des limites similaires et peuvent aisément être utilisées toutes en même temps. Les recommandations sont présentées en ordre de pertinence, c'est-à-dire du résultat pondéré le plus haut (17) au résultat pondéré le plus bas (14).

Il est également important de mentionner que les méthodes d'engagement et de mobilisation formulées ci-dessous peuvent être appliquées conjointement avec d'autres méthodes qui ne se retrouvent pas dans les recommandations. En effet, les méthodes présentées au chapitre 3 et analysées au chapitre 4 ont chacune leurs particularités et peuvent être utiles dans plusieurs circonstances. Par exemple, la méthode de la priorisation de l'embauche de candidats intéressés par le développement durable peut être utilisée en même temps que l'incorporation du développement durable aux activités de recrutement, une autre méthode de la catégorie des ressources humaines. De cette manière, le processus de recrutement des candidats pourrait témoigner de l'engagement de la PE en matière de durabilité, ce qui serait accentué par la priorisation de candidats intéressés par le concept. Toutefois, les recommandations ne présentent que les méthodes qui sont les plus adaptées aux PE québécoises pour l'intégration du développement durable à leur culture organisationnelle. Il est donc bénéfique de faire preuve de discernement lors de la lecture des recommandations et, au besoin, de consulter l'annexe 1 afin d'identifier les méthodes les plus appropriées selon les circonstances singulières à une situation.

### **5.1 User de méthodes issues de la catégorie des manières d'agir**

Cette première recommandation suggère d'user de méthodes issues de la catégorie des manières d'agir afin de signifier l'importance de la durabilité aux autres employés ou aux dirigeants. Quatre méthodes d'engagement et de mobilisation sont incluses dans cette recommandation :

- Formulation de la durabilité en tant que concept positif;
- Utilisation d'histoires, de métaphores et d'images;
- Exemplification du développement durable au quotidien;
- Champion du développement durable.



Cette recommandation est pertinente pour n'importe quel individu ayant un intérêt pour le développement durable et souhaitant que l'organisation dans laquelle il travaille intègre les dimensions du concept à sa culture organisationnelle, car autant les employés que les dirigeants peuvent user de manières d'agir.

Les quatre manières d'agir de cette première recommandation ont pour but l'augmentation de l'intérêt des employés et des dirigeants envers le développement durable en entreprise, ce qui peut contribuer à engendrer un impact sur le long terme. Pour ce faire, ces méthodes s'appuient sur le potentiel d'influence de la personne qui les utilise. Ainsi, les caractéristiques individuelles de la personne qui emploie ces manières d'agir sont très importantes. Plus cette personne est perçue par les autres comme ayant une certaine expertise en matière de développement durable et étant digne de confiance, plus son influence sur les autres est grande. Ces deux caractéristiques sont effectivement à la base de la crédibilité du leadership d'un individu. (Yin, Wang, Yin et Zhu, 2019) Ceci explique pourquoi les dirigeants et les personnes ayant de bonnes connaissances relatives à la durabilité sont plus crédibles en contexte de PE et peuvent encourager un réel changement dans la culture organisationnelle.

Afin de faciliter l'utilisation de ces méthodes, le tableau 5.1 présente quelques exemples de leur mise en œuvre.

**Tableau 5.1 Exemples d'application des méthodes de la catégorie des manières d'agir** (inspiré de : Bertels et al., 2010; Bertels et REDD, 2010; REDD, 2012; Turcotte, 2019; Willard et Toronto Sustainability Speaker Series, 2012)

| <b>Méthode de la catégorie des manières d'agir</b>       | <b>Exemples d'application</b>   |
|--|---|
| Formulation de la durabilité en tant que concept positif | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partager les bénéfices de l'intégration du développement durable;</li> <li>- Expliquer que la durabilité est un moyen d'améliorer la gestion des activités et des tâches organisationnelles;</li> <li>- Soutenir que le développement durable est une opportunité financière à court, moyen et long termes;</li> <li>- Discuter des bienfaits environnementaux et sociaux liés à la durabilité qui concernent directement les collègues ou les dirigeants.</li> </ul>    |
| Utilisation d'histoires, de métaphores et d'images       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regarder une courte vidéo sur les avantages d'une démarche de développement durable;</li> <li>- Parler d'entreprises ayant vécu des expériences de durabilité réussies;</li> <li>- Inventer des métaphores pour exprimer la position actuelle de l'entreprise par rapport au développement durable et où elle pourrait aller;</li> <li>- Partager des photos, des figures et des tableaux qui illustrent les possibilités entraînées par la durabilité en PE.</li> </ul> |

**Tableau 5.1 Exemples d'application des méthodes de la catégorie des manières d'agir (suite)**

| <b>Méthode de la catégorie des manières d'agir</b>    | <b>Exemples d'application</b>   |
|---|---|
| Exemplification du développement durable au quotidien | <ul style="list-style-type: none"><li>- Apporter et utiliser une tasse réutilisable sur les lieux de travail;</li><li>- Utiliser les transports en commun pour se déplacer;</li><li>- Privilégier la sauvegarde de documents en format électronique plutôt qu'en format papier;</li><li>- Préparer et manger des collations et un dîner zéro déchet;</li><li>- Fermer les appareils électroniques le soir au lieu de les mettre en veille.</li></ul>                  |
| Champion du développement durable                     | <ul style="list-style-type: none"><li>- Permettre aux employés de faire du télétravail ou d'avoir un horaire flexible;</li><li>- Donner de l'argent à des organisations à but non lucratif;</li><li>- Devenir une référence en matière de durabilité au sein de sa PE;</li><li>- Prendre en compte les enjeux de développement durable pendant les prises de décisions;</li><li>- S'intéresser aux actions et aux activités de durabilité de ses collègues.</li></ul> |

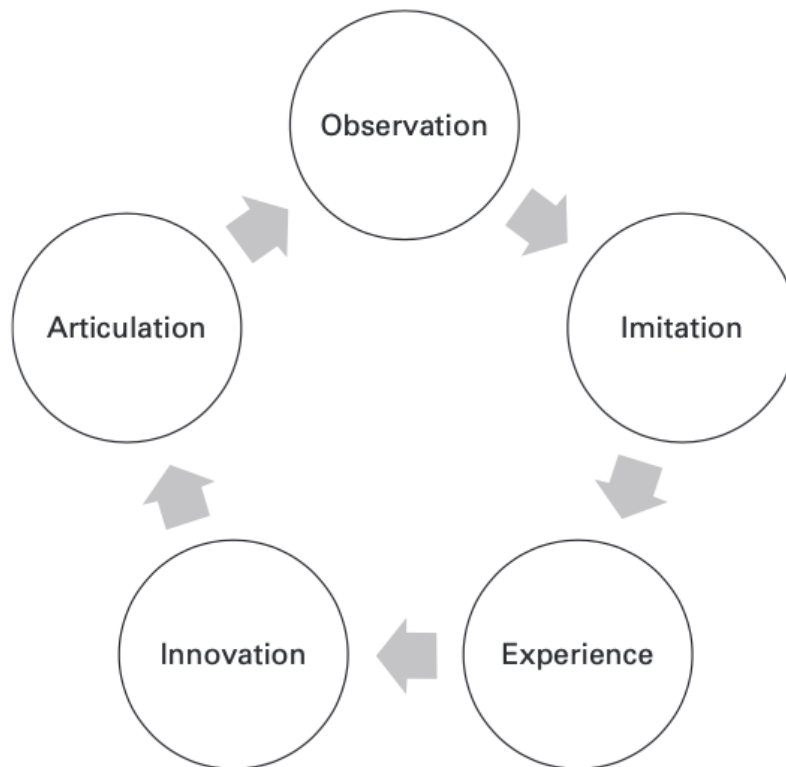
Les exemples proposés au tableau 5.1 ne forment qu'une partie des actions et des attitudes qui sont applicables en contexte de PE. De nombreuses autres possibilités existent et peuvent même être davantage utiles dans certains contextes. En effet, afin d'encourager un changement pérenne dans la culture organisationnelle, il est important d'adapter chacune des méthodes en fonction des besoins précis et des particularités des employés et des dirigeants d'une entreprise. Par exemple, dans le contexte d'un petit établissement hôtelier, il peut être ardu de permettre aux employés de faire du télétravail ou d'avoir un horaire flexible. Il pourrait toutefois être possible d'aménager une salle de repos, où les employés peuvent aller se ressourcer et avoir accès à un ordinateur, entre autres. Il est également important de noter que les exemples présentés au tableau 5.1 peuvent sembler anodins, particulièrement en ce qui concerne la méthode de l'exemplification du développement durable au quotidien, mais que c'est justement cette banalité qui peut encourager des changements de comportements. Au fur et à mesure que les petites actions liées au développement durable sont effectuées, les comportements durables peuvent effectivement devenir la norme. (Club développement durable des établissements et entreprises publics, Ministère de la Transition écologique et solidaire et Commissariat général au développement durable, 2019)

## **5.2 Former les employés et les dirigeants de manière informelle**

La deuxième recommandation formulée dans le cadre de cet essai concerne l'utilisation de la méthode de la formation informelle des employés et des dirigeants afin d'inciter ceux-ci à prendre en considération le développement durable dans leurs actions et activités organisationnelles. Cette méthode d'engagement et de mobilisation favorise une meilleure compréhension générale de la durabilité, en plus d'encourager la

reproduction des comportements liés à la promotion du développement durable. (Hoyle, 2015) Différents moyens peuvent être utilisés pour atteindre ces objectifs de formation et sont présentés dans les prochains paragraphes.

De manière semblable à deux des méthodes précédemment mentionnées, soit l'exemplification du développement durable au quotidien et le champion du développement durable, la formation informelle peut mener les employés ou les dirigeants à agir de la même façon que la personne qui les forme. Ces trois méthodes appuient la théorie de l'apprentissage social, selon laquelle il est possible d'apprendre en regardant ou en imitant les actions des autres. (Bandura, 1977) Les comportements liés à la durabilité peuvent en effet être appris de manière informelle, ce qui contribue à l'intégration du développement durable en contexte de PE. La figure 5.1 suivante illustre les cinq étapes de l'apprentissage informel continu, qui peut s'appliquer à la durabilité en entreprise et qui est expliqué ci-dessous.



**Figure 5.1** Modèle de l'apprentissage informel (tiré de : Hoyle, 2015, p.18)

La première étape du cycle de l'apprentissage informel est l'observation. Cette étape survient, par exemple, lorsqu'un employé remarque et apprécie une action durable faite par un collègue ou un dirigeant en contexte organisationnel, telle l'impression en recto verso des diapositives d'une présentation pour une rencontre. Après avoir considéré cette action, l'employé peut choisir de l'imiter (deuxième étape), ce qui mène à sa

propre expérience de l'action durable (troisième étape). Selon ses perceptions et ses constatations à la suite de l'expérience, il peut décider de faire preuve d'innovation (quatrième étape) et de modifier l'action durable pour l'adapter à ses goûts et à ses besoins. Par exemple, il peut choisir d'imprimer la prochaine présentation en recto verso, mais d'y insérer deux diapositives par page au lieu d'une. La cinquième étape est celle de l'articulation, c'est-à-dire la formulation et le partage des réflexions, des observations et des innovations faites pour s'approprier et améliorer l'action durable. Ainsi, l'employé peut mentionner à ses collègues que l'impression de deux diapositives par page en recto verso est plus durable et tout aussi propice à l'écriture de notes que l'impression d'une diapositive sur le côté recto seulement. Le cycle de l'apprentissage informel recommence ensuite quand une seconde observation est faite par ce même employé ou quand une autre personne observe l'action durable améliorée et l'imité à son tour. (Hoyle, 2015) En résumé, grâce aux étapes de l'apprentissage informel, les individus qui font des actions liées au développement durable en entreprise peuvent inciter leurs collègues ou leurs dirigeants à les reproduire. L'apprentissage informel est grandement utilisé en contexte organisationnel pour partager des connaissances variées, dont des aptitudes et des comportements durables.

En plus de l'apprentissage informel effectué à l'aide des cinq étapes mentionnées ci-dessus, la formation informelle peut être facilitée par la lecture d'articles de revues scientifiques, de magazines ou de sites Web. Il est également possible de former informellement en PE en posant des questions et en discutant entre collègues, mais aussi en participant à des activités de réseautage avec une thématique de durabilité, telles que des 5 à 7 avec des leaders du domaine. (Busse, Lischewski et Seeber, 2019) L'abonnement à des infolettres dédiées à l'entrepreneuriat ou au développement durable est une autre possibilité. En effet, de telles infolettres donnent souvent accès à des conseils et à des informations crédibles par rapport à la durabilité en entreprise. Entre autres, elles peuvent témoigner des meilleures pratiques d'entreprises diverses, partager les expériences de durabilité appréciées par d'autres organisations et expliquer les nombreux bénéfices liés au développement durable. Ainsi, la consultation des articles et des liens qui sont proposés dans les infolettres peut sensibiliser les employés et les dirigeants, en plus de faciliter leur engagement et leur mobilisation envers l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle. (Jalleh, 2018) Pour terminer, il est important de mentionner que les dirigeants sont particulièrement bien placés dans les PE pour encourager la formation informelle des employés en matière de durabilité. Il leur est effectivement possible de promouvoir l'amélioration continue des activités quotidiennes et des tâches des employés dans l'optique d'un développement plus durable, par exemple en organisant des rencontres de rétroaction régulières, ou en partageant des anecdotes ou des faits liés à la durabilité. De tels partages sont d'autant plus efficaces s'ils font référence à des histoires vécues

personnellement par le dirigeant, vu l'influence de ce dernier sur les actions et les attitudes des employés. (Coetzer, Wallo et Kock, 2019)

### **5.3 Prioriser l'embauche de candidats intéressés par le développement durable**

La troisième recommandation faite aux PE québécoises est de prioriser l'embauche de candidats intéressés par le développement durable. Il est prouvé que ces candidats agissent de manière à encourager l'intégration du développement durable en entreprise, en plus d'avoir les habiletés nécessaires pour le faire. En effet, une entreprise consultée dans le cadre d'une étude sur les pratiques de durabilité dans la gestion des ressources humaines indique que les candidats ayant un intérêt marqué pour le développement durable « veulent collaborer et réfléchir de manière plus large » que les employés qui n'ont pas cet intérêt prioritaire (traduction libre de : Leidner, Baden et Ashleigh, 2019). Ils sont donc en mesure de favoriser les actions de durabilité en PE, qui peuvent s'étendre à l'ensemble des activités organisationnelles et sur un horizon à long terme.

L'intérêt des candidats envers le développement durable peut être révélé de différentes façons, que ce soit à l'aide de leur curriculum vitae ou de discussions sur leurs intérêts et loisirs lors de l'entrevue d'embauche. (Pizarro, 2016) Ainsi, en plus des domaines d'études et des profils académiques, il est possible de remarquer un intérêt pour la durabilité à travers une participation à des cours de développement durable, d'environnement, d'économie circulaire ou de sociologie, entre autres. L'implication dans des organisations à but non lucratif, le bénévolat et les expériences de travail directement reliées à la durabilité — qu'elles soient des tâches associées à un poste ou des emplois à proprement parler — peuvent également témoigner d'un intérêt envers le développement durable. (Jepsen et Grob, 2015) Les thèmes des publications et des partages sur les réseaux sociaux peuvent aussi être révélateurs.

En plus d'un intérêt ou des compétences tangibles en développement durable, certaines attitudes sont associées aux personnes aptes à promouvoir la durabilité en contexte organisationnel. Appelées *soft skills* en anglais, ces attitudes sont des compétences générales peu concrètes, mais très importantes pour l'intégration du concept en PE. (Knight et Paterson, 2018; Pizarro, 2016) L'étude de Knight et Paterson sur les *soft skills* les plus pertinents et les plus proéminents chez les leaders de la durabilité en entreprise détaille ces compétences générales. Bien que de nombreux *soft skills* soient utiles à l'intégration pérenne du développement durable à la culture organisationnelle, les trois plus importants sont explorés ici dans le tableau 5.2.

**Tableau 5.2 Présentation et explication des compétences générales les plus importantes à rechercher chez de futurs candidats (inspiré de : Knight et Paterson, 2018)**

| <b>Compétence générale</b> | <b>Définition de la compétence générale</b>   | <b>Attitudes, habiletés ou intérêts qui témoignent de cette compétence générale</b>  |
|----------------------------|---|--|
| Axé sur les résultats      | Prédisposé à l'action et à faire avancer les choses, aime apprendre et a confiance en son jugement.   | Avoir un intérêt pour l'apprentissage constant et souhaiter développer son expertise en durabilité.  |
| Inclusif                   | Comprend et apprécie les motivations des autres, collabore aisément et a une attitude bienveillante qui donne confiance en ses habiletés de leader. | Vouloir et avoir de la facilité à créer des relations interorganisationnelles basées sur une confiance mutuelle.<br>Apprécier que la productivité d'une personne soit influencée par ses perceptions, ses croyances et ses paradigmes, et donc les tolérer et les considérer dans les actions quotidiennes au travail. |
| Agent de changement        | N'a pas peur de remettre en question les paradigmes, saisit les opportunités, est optimiste et apprécie le changement.                              | Avoir de la facilité à développer des idées innovantes, à faire preuve de créativité et à trouver des solutions qui sortent de l'ordinaire.  |

La première colonne du tableau 5.2 présente trois compétences générales importantes. Ensuite, la deuxième colonne expose la définition de ces compétences. La troisième colonne révèle quant à elle les attitudes, les habiletés ou les intérêts qui témoignent de ces compétences générales chez les candidats. Les leaders du développement durable en entreprise démontrant bien souvent ces compétences générales, il est utile pour les responsables de l'embauche de nouveaux employés de rechercher ces *soft skills* chez les candidats. En effet, même si les candidats potentiels n'ont pas de compétences ou de connaissances formelles en matière de durabilité, mais qu'ils exhibent les compétences générales présentées au tableau 5.2, ils sont prédisposés à être des ambassadeurs du développement durable en contexte de PE.

#### **5.4 Utiliser la technique des petits pas**

La quatrième recommandation de cet essai est l'utilisation de la technique des petits pas pour engager et mobiliser les employés et les dirigeants d'une PE envers l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle. Puisque l'intégration du concept à une entreprise occasionne un important changement, il peut être très bénéfique d'utiliser la technique des petits pas pour changer les choses de manière graduelle, c'est-à-dire en additionnant les petits changements. (Communagir, 2018) De plus, comme l'atteste Gagné (2018), à la suite du succès d'une première action durable, « l'émotion ressentie par [sa] mise en place [...] joue un rôle central et pousse les PME à s'engager en développement durable ». Au fil du temps, la technique

des petits pas permet donc d'augmenter le niveau de confiance et la volonté des employés et des dirigeants à intégrer le développement durable à leur entreprise.

L'utilisation de la technique des petits pas peut se faire de plusieurs manières. Par exemple, une grande entreprise américaine a décidé d'organiser des « chasses au trésor » (traduction libre de : Secard, 2019), faites par un groupe d'employés provenant de différents départements. Ceux-ci vont voir dans tous les secteurs de l'entreprise pour observer les activités de leurs collègues et identifier les petites choses qui peuvent être améliorées. Les dimensions économique, environnementale et sociale des activités organisationnelles s'en retrouvent avantagées. Ce sont désormais jusqu'à 50 chasses au trésor qui sont organisées par année. Il n'y a pas de structure précise pour le déroulement de celles-ci, mais les chasses sont planifiées à l'avance et les employés se sentent réellement engagés vers l'amélioration de leur entreprise, puisque ce sont eux qui déterminent les choses à améliorer. (Secard, 2019) Cette façon de faire peut être adaptée de manière à fonctionner en contexte de PE : une personne-ressource peut être identifiée et être responsable de trouver, de temps à autre, des petites choses à améliorer.

Bien qu'il soit possible de prendre un enjeu de développement durable spécifique, tel que la gestion des matières résiduelles, et le diviser en des étapes précises pour l'améliorer (Turcotte, 2019), cette manière de fonctionner peut également être attribuée à une situation problématique ou à un enjeu organisationnel. (Barlow, 2019) Par exemple, si la communication avec les clients est une source de défis, il pourrait être opportun de décomposer cet enjeu en ses différents éléments, de manière à cibler des améliorations potentielles. Ainsi, les informations à partager aux clients pourraient être écrites, classées en thématiques et placées près des responsables des communications. De manière similaire, un document de plaintes et de demandes spécifiques pourrait être élaboré, alors que celles-ci pourraient être traitées assidument. La technique des petits pas peut aussi être structurée en fonction d'un objectif particulier. Les étapes peuvent donc être planifiées et s'enchaîner jusqu'à ce que la PE atteigne l'objectif en question. (Barlow, 2019) Ce dernier peut être un but environnemental, comme un certain nombre d'arbres dont la coupe a été évitée, mais peut également être un but social moins tangible, telle une augmentation du bien-être au travail. Dans le cadre de la structuration de la technique des petits pas autour d'un objectif spécifique, il est important d'identifier des indicateurs qui permettront d'évaluer la progression de la PE vers cet objectif.

Finalement, la technique des petits pas peut être structurée à l'aide d'une analyse de pertinence, qui « permet à peu de frais de prioriser les enjeux les plus importants » (Turcotte et REDD, 2018b). En répondant aux questions ci-dessous, les PE peuvent ainsi déterminer les enjeux prioritaires pour l'amélioration de leurs activités, en plus des actions à effectuer pour y arriver.

- Quels sont les enjeux des dimensions sociale et environnementale du développement durable qui sont affectés par les activités de la PE?
- Par rapport à ces enjeux, quelles actions pourraient être faites pour multiplier les impacts positifs et réduire les impacts négatifs des activités de la PE?
- Parmi ces actions, lesquelles sont faciles à mettre en œuvre dans le contexte actuel?
- Quelles sont les actions plus difficiles à mettre en œuvre (cout élevé, incohérence avec les valeurs de la PE, etc.)?
- Parmi ces actions difficiles à mettre en œuvre, lesquelles auraient un important effet positif? Serait-ce possible de découper ces actions en petits pas, c'est-à-dire en étapes de moindre envergure qui s'additionnent jusqu'à atteindre l'objectif? (Turcotte et REDD, 2018b)

En résumé, plusieurs manières existent pour structurer la technique des petits pas et pour améliorer les aspects sociaux, environnementaux et économiques d'une PE. Il suffit de faire des actions graduelles et de les organiser d'une façon qui est porteuse de sens pour la PE.

### **5.5 Adopter une communication engageante, régulière et transparente avec les employés**

La cinquième et dernière recommandation de cet essai est l'adoption d'une communication engageante, régulière et transparente avec les employés par rapport aux objectifs de développement durable de la PE. En entretenant une telle communication basée sur l'ouverture, l'honnêteté et le respect, toute l'équipe d'une entreprise peut se sentir motivée vers l'atteinte des objectifs organisationnels en matière de durabilité. Cette motivation est très importante; en effet, « peu importe la nature ou l'ampleur [d'un] changement [collectif], il nécessite un ingrédient essentiel : l'engagement des acteurs concernés » (Communagir, 2018). De ce fait, une communication engageante permet de créer des objectifs communs, d'assurer la compréhension de tous et de faciliter la coopération vers la recherche de solutions et d'idées innovantes relatives au développement durable. Ainsi, en s'asseyant autour d'une même table, les parties prenantes internes d'une PE peuvent favoriser des discussions productives et bienveillantes. En s'engageant dans la conversation, les individus ont effectivement davantage tendance à se mobiliser par la suite pour mettre en œuvre les idées partagées et les solutions avancées et choisies lors des rencontres. Ils se sentent engagés, ce qui les motive à se mobiliser. Il est donc primordial de demander autant l'opinion et les points de vue des employés que ceux des dirigeants, en plus de ce qu'ils considèrent comme étant des points à améliorer. Il faut ainsi cocréer des solutions, monter la démarche de développement durable et choisir les actions de durabilité à l'aide de toute l'équipe. (Bernard, 2018)

Il va de soi qu'il est préférable pour la compétitivité et la pérennité d'une PE de collaborer avec toutes ses parties prenantes, internes comme externes. Ceci peut effectivement mener à une meilleure perception de la



part des clients et des consommateurs et à des produits ou services qui concordent davantage avec leurs besoins et désirs. Toutefois, l'adoption d'une telle communication engageante peut nécessiter beaucoup de ressources en temps et en argent et donc être plutôt ardue à appliquer pour les PE québécoises. Il est ainsi plus facile de se familiariser avec la communication engageante et la cocréation en commençant seulement avec les parties prenantes internes, puis d'accroître la portée de l'initiative au fil du temps.

Pour débiter une discussion multidirectionnelle engageante, il est utile de formuler l'objectif de la rencontre de manière positive, c'est-à-dire de créer un objectif intéressant pour tous. Par exemple, il peut être propice d'expliquer que le but de la rencontre est de construire ensemble le futur de la PE en matière de durabilité. De manière similaire, il est également possible d'exprimer que dans un avenir proche, la PE pourrait devenir une leadeuse du développement durable dans son secteur d'activité ou dans sa région. De cette façon, les employés et les dirigeants peuvent réellement être motivés à travailler ensemble vers l'atteinte du but commun, qui est favorisée par la contribution de tous. Toute l'équipe veut ainsi y mettre du sien et travailler collectivement, car l'objectif est formulé de manière positive, engageante et mobilisatrice. (Stavros et Torres, 2018) Bien qu'une discussion avec le plus d'employés possible soit la première étape de la communication engageante, que ce soit autour d'une même table ou à l'aide d'une visioconférence, les échanges subséquents peuvent être effectués de différentes manières. En effet, les partages concernant l'évolution des objectifs, l'atteinte des diverses étapes d'un projet de durabilité ou les modifications aux activités prévues peuvent ensuite être faits à partir d'outils d'échange en ligne, de rencontres formelles ou de comptes-rendus réguliers par courriel. Il est toutefois primordial que tous puissent exprimer leurs opinions, quelles qu'elles soient, de façon à encourager l'engagement et la mobilisation pérennes de tous les employés et les dirigeants envers le développement durable de l'organisation.

## CONCLUSION

En somme, malgré les freins et obstacles à l'intégration du développement durable en PE et la régression généralisée des démarches de développement durable dans les entreprises québécoises (MEI, 2018), des méthodes d'engagement et de mobilisation ont pu être identifiées dans cet essai. En effet, considérant les pratiques informelles des PE et la proximité entre les employés et les dirigeants (Callot, 2014), des méthodes d'engagement et de mobilisation appliquées à l'interne peuvent réellement contribuer à intégrer le développement durable à la culture organisationnelle de ces entreprises.

D'abord, la revue de littérature, à la base des trois premiers chapitres de l'essai, a mené à l'identification des caractéristiques générales des PE québécoises, en plus des freins à l'intégration du développement durable dans ces entreprises. Les PE du Québec ont effectivement des particularités qui les différencient des entreprises de plus grande taille et font donc face à des freins distincts, lorsque des actions liées à la durabilité ou des démarches de développement durable sont entamées. De plus, la revue de littérature a confirmé l'importance des valeurs et des convictions personnelles du dirigeant en contexte de PE (Labelle et St-Pierre, 2015), tout comme la nécessité que toutes les parties prenantes internes d'une PE encouragent et soutiennent la mise en œuvre d'actions durables pour que celles-ci soient pérennes (MEI, 2019b). Ces observations ont d'ailleurs contribué à orienter la recherche des méthodes d'engagement et de mobilisation.

L'identification des méthodes d'engagement et de mobilisation applicables dans les PE québécoises a ensuite permis de révéler cinq catégories d'actions possibles. Ainsi, les normes, approches et référentiels forment une première catégorie, alors que la gouvernance, les ressources humaines, la facilitation des décisions et des actions de durabilité et les manières d'agir sont les autres catégories présentées. L'analyse multicritère, basée sur les freins à l'intégration du développement durable et sur les caractéristiques communes aux PE du Québec, a par la suite aidé à reconnaître les méthodes les plus adaptées aux PE québécoises. Une importante constatation provenant des résultats de l'analyse multicritère est que les catégories de la gouvernance et des normes, approches et référentiels rassemblent les méthodes généralement les moins applicables en contexte de PE. Cette analyse a également permis de noter que le choix des méthodes doit être fait en fonction des besoins et des objectifs de durabilité des individus qui les utilisent. Il a donc été avancé qu'il peut être bénéfique de combiner plusieurs méthodes d'engagement et de mobilisation ou de modifier les méthodes de manière à ce qu'elles soient davantage adaptées aux particularités d'une entreprise.

Ainsi, en résumé, les étapes et les constats mentionnés dans les précédents paragraphes, basés sur les objectifs spécifiques de cette production de fin d'études, ont mené à l'atteinte de l'objectif général. Ce dernier consistait à proposer aux PE québécoises des méthodes de mobilisation et d'engagement envers le

développement durable adaptées à leur contexte. En effet, les recommandations exposées au cinquième chapitre ont présenté et détaillé ces méthodes, de façon à ce que le lectorat soit outillé pour la mise en œuvre de celles-ci en entreprise. Les cinq recommandations ont donc été formulées à partir des résultats de l'analyse multicritère et suggèrent d'user de méthodes de la catégorie des manières d'agir, en plus de former les employés de manière informelle, lorsqu'un employé ou un dirigeant de PE souhaite intégrer le développement durable à la culture organisationnelle. Il est également recommandé de prioriser l'embauche de candidats intéressés par le concept, d'utiliser la technique des petits pas et d'adopter une communication engageante, régulière et transparente avec les employés.

En conclusion, le présent essai a permis l'identification des méthodes d'engagement et de mobilisation envers le développement durable qui sont les mieux adaptées aux PE du Québec. À la suite de la présentation des caractéristiques générales de ces entreprises et des freins à l'intégration du développement durable auxquels elles font face, les méthodes les plus applicables en contexte québécois ont effectivement pu être révélées. Il pourrait maintenant être intéressant de continuer la recherche sur ce sujet en adaptant et en détaillant davantage les méthodes en fonction des secteurs d'activité principaux des PE québécoises. En effet, cette exploration pourrait s'avérer enrichissante et bénéfique, à la fois pour les entreprises de petite taille, mais également pour les consultants en développement durable qui travaillent avec ces organisations.

## RÉFÉRENCES

- ADDERE Service-conseil. (2019). Services. Repéré à <http://addere.ca/services/>
- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1).
- Allen, M. (2016). *Strategic communication for sustainable organizations: Theory and practice*. Springer.
- Alvexo. (2018). Le triple résultat ou triple bottom line. Repéré à <https://academy.alvexo.fr/basic-articles/quest-ce-que-le-triple-resultat>
- American Society for Quality. (s. d.). What is ISO 26000? Social responsibility guidance standard. Repéré à <https://asq.org/quality-resources/iso-26000>
- B Lab. (2020). Certified B Corporation. Repéré à <https://bcorporation.net/>
- B Lab. (s. d.a). B Impact Assessment. Repéré à <https://app.bimpactassessment.net/get-started>
- B Lab. (s. d.b). Certification. Repéré à <https://bcorporation.net/certification>
- B Lab. (s. d.c). The complete guide to B Corp certification for small to medium-sized enterprises.
- B Lab Europe. (s. d.). France | Certified B Corporation. Repéré à <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/france>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Toronto, Canada : Prentice Hall.
- Banque de développement du Canada. (s. d.a). Les avantages d'un plan stratégique pour votre entreprise. Repéré à <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/definir-strategie/pages/planification-strategique-votre-entreprise.aspx>
- Banque de développement du Canada. (s. d.b). Qu'est-ce que la culture organisationnelle. Repéré à <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/culture-organisationnelle.aspx>
- Barlow, R. D. (2019). Embarking on environmental sustainability: Experts advise starting small, thinking big. *Healthcare Purchasing News*, 43(12), 44-45.
- Barrett, R. (2017). *L'entreprise inspirée par les valeurs : libérer le potentiel humain pour une performance durable*. De Boeck Supérieur.
- Bazillier, R. et E. Suarez Hernandez, L. (2011). Les PME et le développement durable : enquête sur l'application de la responsabilité sociale des entreprises dans les PME en Région Centre. Repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00830265/document>
- Bérard, D. (2017, 14 novembre). B Corp, ce questionnaire peut réveiller votre entreprise. *Les Affaires*. Repéré à <https://www.lesaffaires.com/blogues/diane-berard/b-corp-ce-questionnaire-peut-reveiller-votre-entreprise-/598711>
- Berger-Douce, S. (2012). Les enjeux stratégiques de la RSE pour la PME. Dans *RSE et développement durable en PME* (p. 51-61). De Boeck Supérieur.
- Bernard, F. (2018). Pour une communication engageante : vers un développement durable. Dans *Développement durable : une communication qui se démarque*. Presses de l'Université du Québec.
- Bertels, S., Papania, L. et Papania, D. (2010). *Embedding sustainability in organizational culture: A*

*systematic review of the body of knowledge*. Repéré à  
<https://static1.squarespace.com/static/5d5156083138fd000193c11a/t/5d61ab6feb380e0001d3d89c/1566682034375/Systematic-Review-Sustainability-and-Corporate-Culture.pdf>

- Bertels, S. et Réseau entreprise et développement durable (REDD). (2010). Ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle : guide pratique à l'intention des cadres supérieurs.
- Boivin, M., Berthold, E. et Tanguay, G. A. (2018). Une analyse de la valorisation des compétences en développement durable dans les organisations au Québec. *VertigO*, 18(1).
- Bon, V., Lacroux, A., Teller, P. et Van Der Yeught, C. (2013). Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question. *Recherches en Sciences de Gestion*, (96), 179-197.
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (2011). *Développement durable - guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*. Norme BNQ 21000. Québec, Québec.
- Business Dictionary. (s. d.). What is employee engagement? Definition and meaning. Repéré à <http://www.businessdictionary.com/definition/employee-engagement.html>
- Busse, R., Lischewski, J. et Seeber, S. (2019). Do non-formal and informal adult education affect citizens' political participation during adulthood? *Journal of Social Science Education*, 18(4), 2-24.
- Cadieux, A.-A. (2015). B Corp, le mouvement qui gagne le Québec. *Novae*. Repéré à <https://novae.ca/2015/10/b-corp-le-mouvement-qui-gagne-le-quebec/>
- Cadieux, J. (2017). The BNQ21000 standard: The management of sustainable development - from learning to audit. Dans *Sustainable Development and Planning IX* (vol. 226, p. 693-704). WIT Press.
- Cadieux, J. et Taravella, A. (2014). *Retour sur l'expérience des 40 expérimentations québécoises du guide et de la méthodologie BNQ 21000*. Repéré à [http://www.bnq21000.qc.ca/fileadmin/documents/retour\\_experience\\_BNQ21000.pdf](http://www.bnq21000.qc.ca/fileadmin/documents/retour_experience_BNQ21000.pdf)
- Callot, P. (2014). La difficile appropriation du concept de RSE par les TPE. *La Revue des Sciences de Gestion*, 5(269-270), 129-137.
- Centre québécois de développement durable (CQDD). (2015). *Mémoire sur le projet de Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*. Repéré à [http://www.cqdd.qc.ca/upload/editeur/file/publication/publication47.pdf?fbclid=IwAR1kdaWT1vF3WNOhEZCuXpQKVkLzeFwo\\_7eYFbDuffy\\_vdhVfTUAZhxyKlk](http://www.cqdd.qc.ca/upload/editeur/file/publication/publication47.pdf?fbclid=IwAR1kdaWT1vF3WNOhEZCuXpQKVkLzeFwo_7eYFbDuffy_vdhVfTUAZhxyKlk)
- Centre québécois de développement durable (CQDD). (2017a). *Tirer profits d'une démarche de développement durable*. Repéré à <http://www.cqdd.qc.ca/upload/editeur/file/publication/publication98.pdf>
- Centre québécois de développement durable (CQDD). (2017b). *6 conseils pour le succès d'une démarche de développement durable en entreprise*. Repéré à <http://www.cqdd.qc.ca/upload/editeur/file/publication/publication112.pdf>
- Centre québécois de développement durable (CQDD). (2017c). *Un exemple inspirant de mobilisation des employés dans une démarche de développement durable : le cas de Métatube*. Repéré à <http://www.cqdd.qc.ca/upload/editeur/file/publication/publication104.pdf>
- Centre québécois de développement durable (CQDD). (2017d). *Une démarche de développement durable*

- dans une entreprise touristique de petite taille : le cas d'Aventure Rose-des-Vents. Repéré à <http://www.cqdd.qc.ca/upload/editeur/file/publication/publication97.pdf>
- Centre québécois de développement durable (CQDD). (2018a). *4 fausses idées reçues sur le développement durable en entreprise*. Repéré à <http://www.cqdd.qc.ca/upload/editeur/file/publication/publication124.pdf>
- Centre québécois de développement durable (CQDD). (2018b). *Les étapes d'une démarche de développement durable : étape 4 : l'engagement*. Repéré à <http://www.cqdd.qc.ca/upload/editeur/file/publication/publication122.pdf>
- Certified B Corporation. (2019). 2019 Champions Retreat. Repéré à <https://bcorporation.net/2019-champions-retreat>
- Certified B Corporation. (2020). For B Corps. Repéré à <https://bcorporation.net/for-b-corps>
- Chtourou, W. (2010). Stratégies de développement durable : le cas des PME. Dans *Stratégies d'entreprises en développement durable* (p. 47-66). L'Harmattan.
- Club développement durable des établissements et entreprises publics, Ministère de la Transition écologique et solidaire et Commissariat général au développement durable. (2019). *Accompagner le changement de comportement : guide pratique*. Repéré à [https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/190729\\_CDDEP\\_guide\\_changement\\_de\\_comportement.pdf](https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/190729_CDDEP_guide_changement_de_comportement.pdf)
- Coetzer, A., Wallo, A. et Kock, H. (2019). The owner-manager's role as a facilitator of informal learning in small businesses. *Human Resource Development International*, 22(5), 420-452.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1987). *Rapport Brundtland : notre avenir à tous*. Repéré à [https://www.pfi-culture.org/wp-content/uploads/sites/1052/2016/04/1987rapportbrundtland.pdf?fbclid=IwAR2hLf6lnuBBSfpQUf826-BdJGOQrCYTjOquwan50sCqDHi9T4\\_3JBrRKgo](https://www.pfi-culture.org/wp-content/uploads/sites/1052/2016/04/1987rapportbrundtland.pdf?fbclid=IwAR2hLf6lnuBBSfpQUf826-BdJGOQrCYTjOquwan50sCqDHi9T4_3JBrRKgo)
- Communagir. (2018). *L'engagement : condition essentielle pour mener des changements collectifs*. Repéré à [https://communagir.org/medias/2018/03/engagement-condition-essentielle\\_03-2018.pdf](https://communagir.org/medias/2018/03/engagement-condition-essentielle_03-2018.pdf)
- Conseil des industries durables. (2019a). Accueil. *Écoresponsable*. Repéré à <https://www.ecoresponsable.net/>
- Conseil des industries durables. (2019b). La Certification ÉCORESPONSABLE 4 niveaux. *Écoresponsable*. Repéré à <https://www.ecoresponsable.net/la-certification-ecoresponsable-4-niveaux/>
- Conseil des industries durables. (2019c). Le réseau des ÉCOLEADERS. *Écoresponsable*. Repéré à <https://www.ecoresponsable.net/le-reseau-des-ecoleaders/>
- Conseil des industries durables. (2019d). Programme ÉCORESPONSABLE MC. *Écoresponsable*. Repéré à <https://www.ecoresponsable.net/programme-ecoresponsable/>
- Conseil du patronat du Québec. (2019). *Les grandes entreprises au cœur de la prospérité du Québec*. Repéré à [https://www.cpq.qc.ca/workspace/uploads/files/grandes-entreprises-prosperte-quebec.pdf?fbclid=IwAR1TJOmA8-fWuZ\\_WPSJa9isKN6rLix34qJwIZ\\_At2Vlekpr8VpKnB62I7uk](https://www.cpq.qc.ca/workspace/uploads/files/grandes-entreprises-prosperte-quebec.pdf?fbclid=IwAR1TJOmA8-fWuZ_WPSJa9isKN6rLix34qJwIZ_At2Vlekpr8VpKnB62I7uk)
- Conseil Patronal de l'Environnement du Québec. (2016a). Intégrer une démarche de développement durable : se positionner pour l'avenir.
- Conseil Patronal de l'Environnement du Québec. (2016b). Optimiser la chaîne de valeur d'une PME : se

positionner pour l'avenir.

- Conseil Patronal de l'Environnement du Québec. (s. d.). Stratégie de communication interne et externe. Repéré à <https://www.cpeq.org/fr/guides/bon-voisinage/3-strategie-de-communication-interne-et-externe>
- Courrent, J.-M. (2013). PME et RSE. *Dictionnaire critique de la RSE*. Presses universitaires du Septentrion. Repéré à <https://books.openedition.org/septentrion/6702?lang=en>
- Courrent, J.-M., Spence, M. et Gherib, J. (2016). Profil du dirigeant et adhésion à l'argument économique de la responsabilité sociale en petite entreprise. *Revue internationale P.M.E.*, 29(2), 31-64.
- Das, M., Rangarajan, K. et Dutta, G. (2019). Corporate sustainability in small and medium-sized enterprises: A literature analysis and road ahead. *Journal of Indian Business Research*.
- Deniau, K. (2019, 19 octobre). Les très petites entreprises : essentielles à l'économie. *Les Affaires*. Repéré à <https://www.lesaffaires.com/dossier/entrepreneuriat-l-apport-des-tpe/les-tres-petites-entreprises-essentielles-a-l-economie/613478>
- Devenir entrepreneur. (2016). Certification B Corp : entreprendre de façon responsable. Repéré à <https://devenirentrepreneur.com/fr/b-corp/>
- Doucet, M. (2012). *Développement durable dans les petites et moyennes entreprises au Québec : outil de diagnostic de facteurs d'influence et des pratiques mises en œuvre* (Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec). Repéré à [https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais\\_2013/Doucet\\_M\\_\\_15-10-2012\\_.pdf](https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais_2013/Doucet_M__15-10-2012_.pdf)
- Éco Entreprises Québec. (2020). À propos. Repéré à <https://www.eeq.ca/a-propos-de-eeq/>
- ECOCERT Canada. (s. d.). Programme ECORESPONSABLE. Repéré à <https://www.ecocertcanada.com/programme-ecoresponsable/index.html>
- Entreprises Québec. (2018). Le développement durable au cœur de votre stratégie d'affaires. Repéré à <https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/developpementDurable2?d=developpementDurable>
- Fatoki, O. (2019). Hotel employees' pro-environmental behaviour: Effect of leadership behaviour, institutional support and workplace spirituality. *Sustainability*, 11(15), 4135.
- Fédération des chambres de commerce du Québec. (s. d.). Qui sommes-nous? Repéré à <https://www1.fccq.ca/a-propos/qui-sommes-nous/>
- Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD). (2015). *Mémoire sur la stratégie gouvernementale en développement durable 2015-2020*. Repéré à [http://www.faqdd.qc.ca/public/FAQDD-Memoire\\_fevrier\\_2015.pdf](http://www.faqdd.qc.ca/public/FAQDD-Memoire_fevrier_2015.pdf)
- Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD). (2016). Mobilisation. *Magnitude 10*. Repéré à <https://magnitudedix.com/outils/comment-mettre-en-place-des-balises/>
- Forest Stewardship Council. (s. d.). Qu'est-ce que la certification? *FSC Canada*. Repéré à <https://ca.fsc.org:443/fr-ca/certification>
- Gagné, V. (2018). *Déterminants de la mise en place de pratiques durables par les PME* (Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec). Repéré à [https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/12116/Gagne\\_Vincent\\_DBA\\_2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/12116/Gagne_Vincent_DBA_2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

- Gifford, B. (2011). Overall sustainability lesson: Why small and medium-sized firms should invest in sustainability. Dans *A simple path to sustainability: Green business strategies for small and medium-sized businesses* (p. 213-229). EBSCO Publishing.
- Girouard, S. et Robert, M. (s. d.). Transformation d'entreprise : l'évolution de la culture organisationnelle comme facteur de succès. *Ordre des conseillers en ressources humaines agréés*. Repéré à <https://ordrecrha.org/fr-CA/ressources/revue-rh/volume-20-no-4/l-evolution-de-la-culture-organisationnelle-comme-facteur-de-succes/>
- Gouvernement du Canada. (2011). Gouvernance axée sur la durabilité. Repéré à [http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/h\\_rs00577.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/h_rs00577.html)
- Gouvernement du Canada. (2012). Feuille de route pour la durabilité des PME. Repéré à [https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/h\\_rs00174.html](https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/h_rs00174.html)
- Group ECOCERT. (2019). *Tarif 2019 - Programme ÉCORESPONSABLE - Région du Québec*. Repéré à [https://www.ecoresponsable.net/wp-content/uploads/2019/03/Tarif-2019\\_Certification-ECORESPONSABLE.pdf](https://www.ecoresponsable.net/wp-content/uploads/2019/03/Tarif-2019_Certification-ECORESPONSABLE.pdf)
- Haanaes, K. (2016). Why all businesses should embrace sustainability. *International Institute for Management Development*. Repéré à <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/why-all-businesses-should-embrace-sustainability/>
- Handou Amadou, N. (2015). *Liens entre l'implication des PME sur la voie du développement durable et l'engagement des ressources humaines* (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec.
- Hoyle, R. (2015). *Informal learning in organizations: How to create a continuous learning culture*. Philadelphie, États-Unis : Kogan Page.
- Imbs, P. et Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables? *Management & Avenir*, 1(59), 35-55.
- Institut de la statistique du Québec. (2015). Définitions. Repéré à [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement\\_pme/cdmi.html](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement_pme/cdmi.html)
- Institut de la statistique du Québec et Gouvernement du Québec. (2017). *Le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises au Québec en 2014 : rapport d'enquête*. Repéré à [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement\\_pme/financement-pme-2014.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement_pme/financement-pme-2014.pdf)
- Jalleh, S. (2018). Informal learning of women small business owners. *Education & Training*, 60(1), 82-103.
- Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F. et Hed Vall, G. (2017). Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: The influence of strategic orientations and management values. *Business Strategy and the Environment*, 26, 69-83.
- Jepsen, D. M. et Grob, S. (2015). Sustainability in recruitment and selection: Building a framework of practices. *Journal of Education for Sustainable Development*, 9(2), 160-178.
- Johnson, M. P. et Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: How far have we come? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481-505.
- Knight, B. et Paterson, F. (2018). Behavioural competencies of sustainability leaders: An empirical



- investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 557-580.
- Kruse, K. (2012). What is employee engagement. *Forbes*. Repéré à <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/>
- Labelle, F. (2014). La Boussole de la durabilité pour les PME. *Info PME*, 14(3). Repéré à [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/781/28/1237/1/65052/3/F271443466\\_InfoPME\\_septembre\\_2014.pdf](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/781/28/1237/1/65052/3/F271443466_InfoPME_septembre_2014.pdf)
- Labelle, F., Hervieux, C. et Turcotte, M.-F. (2014). *Les PME en marche vers le développement durable*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Labelle, F. et St-Pierre, J. (2015). La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Revue internationale P.M.E.*, 28(1), 157-189.
- Laperrière, É. (2017, 25 avril). Développement durable : les PME pourraient faire mieux. *La Presse*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/affaires/portfolio/developpement-durable/201704/25/01-5091617-developpement-durable-les-pme-pourraient-faire-mieux.php>
- Leidner, S., Baden, D. et Ashleigh, M. J. (2019). Green (environmental) HRM: Aligning ideals with appropriate practices. *Personnel Review*, 48(5), 1169-1185.
- Loi sur le développement durable*, L.R.Q., c. D-8.1.1.
- Lozano, R., Nummert, B. et Ceulemans, K. (2016). Elucidating the relationship between sustainability reporting and organisational change management for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 125(1), 168-188.
- Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI). (2017). *Rapport annuel de gestion 2016-2017*. Repéré à [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/publications-adm/rapport-annuel-de-gestion/RA\\_rapport\\_annuel\\_MESI\\_16-17.pdf?1544452348](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/publications-adm/rapport-annuel-de-gestion/RA_rapport_annuel_MESI_16-17.pdf?1544452348)
- Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) et Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC). (2016). *Inciter les entreprises à prendre le virage du développement durable : défis et enjeux à l'horizon 2020*. Repéré à [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/developpement\\_durable/analyse\\_enjeux\\_defis\\_dd\\_entreprises.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/developpement_durable/analyse_enjeux_defis_dd_entreprises.pdf)
- Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE). (2013). *Rapport d'évaluation de la Stratégie de sensibilisation des entreprises québécoises au développement durable 2011-2013*. Repéré à [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/developpement\\_durable/rapport\\_strategie\\_entreprises\\_DD\\_2011-2013\\_annexeG.pdf?fbclid=IwAR0U5FfCjUoBmy9SWjBtBM3Jt9804uQ-aqvc8YUwGU\\_rS8HXVsZqGILI5cs](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/developpement_durable/rapport_strategie_entreprises_DD_2011-2013_annexeG.pdf?fbclid=IwAR0U5FfCjUoBmy9SWjBtBM3Jt9804uQ-aqvc8YUwGU_rS8HXVsZqGILI5cs)
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). (2018). *Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec : rapport présentant les résultats de 2017*. Repéré à [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/developpement\\_durable/rapport\\_sondage\\_dd\\_qc\\_2017.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/developpement_durable/rapport_sondage_dd_qc_2017.pdf)
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). (2019a). *Le développement durable en entreprise*. Repéré à <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/developpement-durable/page/en-entreprise->

23014/?no\_cache=1&tx\_igaffichagepages\_pi1[mode]=single&tx\_igaffichagepages\_pi1[backPid]=38&tx\_igaffichagepages\_pi1[currentCat]=&cHash=e03d77e594069ebf6e473dc89fefde5b

Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). (2019b). Organiser sa stratégie de développement durable. Repéré à [https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/developpement-durable/page/en-entreprise-23012/?tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BbackPid%5D=38&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BcurrentCat%5D=&no\\_cache=1&cHash=9cdd1a91d073dfcb8871925b6468dd8c&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5Bmode%5D=single&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BparentPid%5D=20006](https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/developpement-durable/page/en-entreprise-23012/?tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=38&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&no_cache=1&cHash=9cdd1a91d073dfcb8871925b6468dd8c&tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BparentPid%5D=20006)

Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). (2019c). *Plan d'action de développement durable 2016-2020 : créer de la valeur pour tous*. Repéré à [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/publications-adm/plans-action/PL\\_plan\\_action\\_developpement\\_durable\\_MEI\\_2016-2020.pdf?1568379607&fbclid=IwAR0UEu-6UcF6lh015BaS\\_0qa\\_0IdtRmUaFADISN\\_eCKf0zD5vpYC7KNwMlk](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/publications-adm/plans-action/PL_plan_action_developpement_durable_MEI_2016-2020.pdf?1568379607&fbclid=IwAR0UEu-6UcF6lh015BaS_0qa_0IdtRmUaFADISN_eCKf0zD5vpYC7KNwMlk)

Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). (2019d). *Rapport annuel de gestion 2018-2019*. Repéré à [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/publications-adm/rapport-annuel-de-gestion/RA-rapport\\_annuel\\_MEI\\_18-19.pdf?1570711947&fbclid=IwAR14Nli\\_EB\\_ES8nTzJn11A9O2zdD4m0iAHAh1-fyt15r9JBAucveGdqY84I](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/publications-adm/rapport-annuel-de-gestion/RA-rapport_annuel_MEI_18-19.pdf?1570711947&fbclid=IwAR14Nli_EB_ES8nTzJn11A9O2zdD4m0iAHAh1-fyt15r9JBAucveGdqY84I)

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC). (2015). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*. Repéré à <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/developpement-durable/strategie-dd-2015-2020.pdf?1582816783>

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC). (2018). *Plan d'action de développement durable 2015-2020*. Repéré à <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/plans-action/plan-developpement-durable2015-2020.pdf?1545152493&fbclid=IwAR3aVU6X42at08Z8eQ5HB8Q1qQFb4MKhucsHbHz8KGCNuCg7Evyp5LJeo2I>

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) et Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE). (2013). Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec - 2013.

Mom, M., Kouamé-Mida, G. et Felx, N. (2014). Les PME endossent le vert, avec des nuances et selon leur taille. *Vigie-PME*. Repéré à [http://vigiepme.ca/images/vulgarisation/Vigie-PME\\_BRAMMER\\_JANVIER%202014](http://vigiepme.ca/images/vulgarisation/Vigie-PME_BRAMMER_JANVIER%202014)

Mustapha, M. A., Manan, Z. A. et Wan Alwi, S. R. (2017). Sustainable Green Management System (SGMS): An integrated approach towards organisational sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 146, 158-172.

Nielsen. (2018). The evolution of the sustainability mindset. Repéré à <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2018/the-education-of-the-sustainable-mindset/>

Nobari, A. R., Seyedjavadin, S.-R., Roshandel Arbatani, T. et Rahnamay Roodposhti, F. (2018). Environmental concerns and green human resource management: A meta-synthesis. *Iranian Journal of Plant Physiology*, 8(4), 2573-2576.

- Novae. (s. d.). Novae est le média de l'économie positive et engagée. Repéré à <https://novae.ca/a-propos/>
- O'Donohue, W. et Torugsa, N. A. (2016). The moderating effect of "green" HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 239-261.
- Office québécois de la langue française. (2008). Principe d'internalisation des coûts. Repéré à [http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=26502085](http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26502085)
- Organisation internationale de normalisation (ISO). (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Norme internationale ISO 26000. Genève, Suisse.
- Organisation internationale de normalisation (ISO). (s. d.a). ISO 26000 – Responsabilité sociétale. Repéré à <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>
- Organisation internationale de normalisation (ISO). (s. d.b). Plateforme de consultation en ligne. Repéré à <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr>
- Oueghlissi, R. (2013). La RSE et les PME : analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006. *Revue française de gestion*, 7(236), 163-180.
- Paradas, A. (2011). Développement durable en petites entreprises : de la sensibilisation à l'engagement. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(247), 129-137.
- Paradas, A. (2012). Intégrer la RSE dans la GRH et l'organisation de la PME. Dans *RSE et développement durable en PME* (p. 89-113). De Boeck Supérieur.
- Parcours Développement durable PME Montréal. (2020a). Accueil. Repéré à <http://parcoursddpme.ca/>
- Parcours Développement durable PME Montréal. (2020b). Écoresponsable. Repéré à <http://parcoursddpme.ca/ecoresponsable/>
- Parcours Développement durable PME Montréal. (s. d.). S'inscrire. Repéré à <http://parcoursddpme.ca/sinscrire/>
- Parry, S. (2012). Going green: The evolution of micro-business environmental practices. *Business Ethics: A European Review*, 21(2), 220-237.
- Perspective monde. (s. d.). Dépôt du Rapport Brundtland sur l'environnement. Repéré à <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMEve?codeEve=873>
- Pizarro, N. (2016). An integrated model of employee adoption. *New England Journal of Entrepreneurship*, 19(1), 53-68.
- PME Durable 02. (s. d.a). Inscrire une entreprise. Repéré à <http://www.pmedurable02.com/incire-une-entreprise>
- PME Durable 02. (s. d.b). *La norme de développement durable en entreprise BNQ 21000 - tout ce que vous avez toujours voulu savoir sans avoir jamais eu le temps de le demander!* Repéré à <http://www.cqdd.qc.ca/upload/editeur/file/publication/publication133.pdf>
- Ranstad Canada. (s. d.). La productivité des employés : comment l'améliorer? Repéré à <https://www.randstad.ca/fr/employeurs/tendances-employeur/gestion-des-talents/la-productivite-des-employees-comment-lameliorer/>
- Réseau entreprise et développement durable (REDD). (2012). *Encourager les employés à prendre le « virage vert »*. Repéré à [https://api.van2.auro.io:8080/v1/AUTH\\_6bda5a38d0d7490e81ba33fbb4be21dd/sophia/blox/assets](https://api.van2.auro.io:8080/v1/AUTH_6bda5a38d0d7490e81ba33fbb4be21dd/sophia/blox/assets)

/data/000/000/993/original/Culture\_guide\_PME.pdf?1503004806

- Riffon, O. (2017). La démarche de développement durable : un processus intégrateur des enjeux sociaux et environnementaux dans les organisations. *Organisations & Territoires*, 26(1-2), 1-8.
- Russell, G. (2011). Introduction. Dans *A simple path to sustainability: Green business strategies for small and medium-sized businesses* (p. 3-13). EBSCO Publishing.
- Scoones, I. (2016). The politics of sustainability and development. *Annual Review of Environment and Resources*, 41, 293-319.
- Secard, R. (2019). Starting simple with sustainability: These small steps have been a giant leap for companies' bottom lines. *Industry Week*, 268(6), 21-23.
- Société d'aide au développement des collectivités de Nicolet-Bécancour. (2013). *Entreprise et développement durable : les bonnes pratiques d'affaires*.
- Société d'aide au développement des collectivités du Haut-Saguenay. (2019). *Accompagnement DD*. Repéré à <https://www.sadchs.qc.ca/accompagnementdd>
- Söderberg, S. (s. d.). ISO 26000 – An introduction. Repéré à <https://iso26000.info/iso26000/>
- Spence, M., Gherib, J. et Ondoua Biwolé, V. (2007). Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement. *Revue internationale P.M.E.*, 20(3-4), 17-42.
- Stahl, B. C., Chatfield, K., Ten Holter, C. et Brem, A. (2019). Ethics in corporate research and development: Can responsible research and innovation approaches aid sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 239(1), 118044.
- Statistique Canada. (2019). Tableau 33-10-0214-01 Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, juin 2019. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=3310021401>
- Statistique Canada. (2020). Tableau 17-10-0009-01 Estimations de la population, trimestrielles. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1710000901>
- Stavros, J. et Torres, C. (2018). *Conversations worth having: Using appreciative inquiry to fuel productive and meaningful engagement*. Oakland, États-Unis : Berrett-Koehler Publishers.
- St-Jean, É. et Duhamel, M. (2017). *Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise : rapport 2016 du Global Entrepreneurship Monitor*. Repéré à [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/GSC1512/O0000096769\\_Rapport\\_GEM\\_2016.pdf?fbclid=IwAR2l2AxwtUCleJzcCEM0jhIfj4G3\\_6OXkHUUMo5CaC8lkr23GrPlX\\_HKiW](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/GSC1512/O0000096769_Rapport_GEM_2016.pdf?fbclid=IwAR2l2AxwtUCleJzcCEM0jhIfj4G3_6OXkHUUMo5CaC8lkr23GrPlX_HKiW)
- Stoia, E. (2018). *Employee work passion: A theoretical review* (Mémoire de maîtrise, Universitat Jaume I, Castelló de la Plana, Espagne). Repéré à [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/177113/TFM\\_2018\\_Stoia\\_Eunice.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/177113/TFM_2018_Stoia_Eunice.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Thibault, C. (2017). *L'accompagnement des organisations en développement durable : le cas de l'approche BNQ 21000* (Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec). Repéré à [https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/10587/Thibault\\_Carolyn\\_MEnv\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/10587/Thibault_Carolyn_MEnv_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Turcotte, M.-F. (2019). Comment vendre l'idée de la RSE et implanter des projets concrets dans l'entreprise? *Réseau entreprise et développement durable*. Repéré à <https://redd.nbs.net/articles/comment-vendre-lidee-de-la-rse-et-implanter-des-projets-concrets->

dans-l'entreprise

- Turcotte, M.-F. et Réseau entreprise et développement durable (REDD). (2018a). *Comment évaluer les retombées des actions en développement durable?* Repéré à [https://api.van2.auro.io:8080/v1/AUTH\\_6bda5a38d0d7490e81ba33fbb4be21dd/sophia/blox/assets/data/000/001/241/original/La\\_rentabilite\\_du\\_developpement\\_durable\\_en\\_PME.pdf?1537300748](https://api.van2.auro.io:8080/v1/AUTH_6bda5a38d0d7490e81ba33fbb4be21dd/sophia/blox/assets/data/000/001/241/original/La_rentabilite_du_developpement_durable_en_PME.pdf?1537300748)
- Turcotte, M.-F. et Réseau entreprise et développement durable (REDD). (2018b). *Comment développer une expertise en matière de développement durable : les défis du développement durable des PME.* Repéré à [https://api.van2.auro.io:8080/v1/AUTH\\_6bda5a38d0d7490e81ba33fbb4be21dd/sophia/blox/assets/data/000/001/217/original/Expertise\\_PME.pdf.pdf?1525916967](https://api.van2.auro.io:8080/v1/AUTH_6bda5a38d0d7490e81ba33fbb4be21dd/sophia/blox/assets/data/000/001/217/original/Expertise_PME.pdf.pdf?1525916967)
- VIACONSEIL. (2013). Pourquoi utiliser les descriptions de poste dans son entreprise? Repéré à <https://viaconseil.ca/boite-a-outils/pourquoi-utiliser-les-descriptions-de-poste-dans-son-entreprise/>
- Willard, B. et Toronto Sustainability Speaker Series. (2012). *Handling objections: A professional's guide to overcoming objections to sustainability adoption and implementation.* Repéré à <https://sustainabilityadvantage.com/documents/TSSS-Objection-Handling-Paper.pdf>
- Yin, X., Wang, H., Yin, P. et Zhu, H. (2019). Agent-based opinion formation modeling in social network: A perspective of social psychology. *Physica A*, 532(2019), 121786.

## ANNEXE 1 – IDENTIFICATION DES MÉTHODES D'ENGAGEMENT ET DE MOBILISATION

Cette annexe est divisée en deux tableaux complémentaires qui, ensemble, facilitent le choix des méthodes d'engagement et de mobilisation à mettre en œuvre dans une PE. Ainsi, dans le premier tableau, une couleur est attribuée à chacune des notations des critères utilisés à l'analyse multicritère. Un chiffre de 1 à 5 est ensuite assigné à chaque critère et est utilisé pour identifier ce critère au tableau suivant. Le deuxième tableau détaille donc les caractéristiques de chacune des méthodes, en fonction des critères d'analyse et à l'aide du code de couleur préalablement établi, en plus de définir les méthodes et d'en relever des exemples. De cette manière, en consultant les deux tableaux de l'annexe, le lectorat peut aisément déterminer les méthodes d'engagement et de mobilisation qui sont les plus adaptées au contexte particulier d'une PE.

### Légende des couleurs utilisées pour illustrer les particularités des méthodes d'engagement et de mobilisation en fonction de cinq critères

| Critère   | Signification des couleurs selon les critères            |   |  |
|---|--|---|--|
|   | Orange   | Jaune   | Vert   |
| Importance d'avoir l'accord du dirigeant<br><b>1</b>          | Nécessité d'avoir l'accord du dirigeant                  | Peut être restreinte en fonction de l'accord du dirigeant                               | Aucune nécessité d'avoir l'accord du dirigeant         |
| Potentiel à engendrer un impact sur le long terme<br><b>2</b> | Faible potentiel à engendrer un impact sur le long terme | Potentiel modéré à engendrer un impact sur le long terme                                | Fort potentiel à engendrer un impact sur le long terme |
| Cout direct<br><b>3</b>                                       | Cout direct d'un millier de dollars et plus              | Cout direct de quelques centaines de dollars OU cout variable                           | Aucun cout direct OU cout direct très faible           |
| Complexité de la mise en œuvre<br><b>4</b>                    | Complexité de mise en œuvre élevée                       | Complexité de mise en œuvre modérée   | Faible complexité de mise en œuvre                     |
| Temps de mise en œuvre active<br><b>5</b>                     | Temps de mise en œuvre active de plusieurs jours         | Temps de mise en œuvre active entre quelques heures et quelques jours OU temps variable | Pas ou peu de temps de mise en œuvre active            |

## Détails et particularités des méthodes d'engagement et de mobilisation

| Catégorie de méthodes             | Méthode                                      | Définition et/ou exemple   | Particularités selon les critères |   |   |   |   |
|-----------------------------------|--|--|-----------------------------------|---|---|---|---|
|                                   |  |  | 1                                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Normes, approches et référentiels | Certification ÉCORESPONSABLE                 | Certification québécoise à quatre niveaux qui promeut l'amélioration continue et qui donne accès à la fois au Réseau ÉCOLEADERS et à des outils en ligne.  |                                   |   |   |   |   |
|                                   | Norme BNQ 21000                              | Norme québécoise accessible gratuitement en ligne qui indique comment élaborer une démarche de développement durable pérenne et qui donne accès à des grilles d'autoévaluation et à de nombreux autres outils. |                                   |   |   |   |   |
|                                   | Certification B Corp                         | Certification pour les entreprises qui vise l'amélioration continue de la gestion des enjeux socioenvironnementaux et qui donne accès à la communauté exclusive B Hive.  |                                   |   |   |   |   |
|                                   | Norme ISO 26000                              | Norme internationale sur la responsabilité sociétale des entreprises qui émet des recommandations et qui encourage le respect de ses lignes directrices.   |                                   |   |   |   |   |
| Gouvernance                       | Mission, vision et valeurs                   | Intégrer le développement durable à la mission, à la vision et aux valeurs de la PE.   |                                   |   |   |   |   |
|                                   | Stratégie organisationnelle                  | Intégrer le développement durable à la planification stratégique de la PE, à sa stratégie d'affaires.  |                                   |   |   |   |   |
|                                   | Codification et opérationnalisation formelle | Rédiger des codes ou des politiques internes à la PE relatifs à la durabilité.<br>Ex. : Instaurer une politique de développement durable.  |                                   |   |   |   |   |
|                                   | Suivis formalisés                            | Établir des indicateurs liés aux actions de durabilité et planifier des suivis formels. Effectuer une reddition de comptes à l'interne, puis à l'externe.  |                                   |   |   |   |   |

### Détails et particularités des méthodes d'engagement et de mobilisation (suite)

| Catégorie de méthodes | Méthode   | Définition et/ou exemple  | Particularités selon les critères |   |   |   |   |
|-----------------------|---|---|-----------------------------------|---|---|---|---|
|                       |   |   | 1                                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ressources humaines   | Création d'un poste de développement durable  | Créer un poste de responsable du développement durable à temps plein ou à temps partiel.  |                                   |   |   |   |   |
|                       | Ajout de la responsabilité complète du développement durable à un poste déjà existant | Ajouter la responsabilité des initiatives de durabilité à un employé déjà en poste.   |                                   |   |   |   |   |
|                       | Création d'un comité de développement durable   | Ex. : Organiser des rencontres de comité (incluant des employés et des dirigeants) toutes les deux semaines.  |                                   |   |   |   |   |
|                       | Ajout de responsabilités à la description de tâches de différents employés            | Ajouter des responsabilités spécifiques liées au développement durable aux descriptions de tâches de plusieurs employés.<br>Ex. : Superviser les collectes de matières valorisables, maximiser l'efficacité des transports. |                                   |   |   |   |   |
|                       | Incorporation aux activités de recrutement  | Ex. : Afficher les offres d'emploi en ligne uniquement, planifier des rencontres d'embauche à distance.   |                                   |   |   |   |   |
|                       | Ajout de responsabilités à la description de tâches des postes à combler              | Ajouter des responsabilités spécifiques liées au développement durable aux descriptions de tâches des postes à combler.<br>Ex. : Assurer le respect des lois et règlements en matière de durabilité.                        |                                   |   |   |   |   |
|                       | Priorisation de l'embauche de candidats intéressés par le développement durable       | Ex. : Prioriser l'embauche de candidats ayant suivi des cours de développement durable, ayant de l'expérience dans la gestion de projets de durabilité ou témoignant d'un intérêt envers le concept.                        |                                   |   |   |   |   |



## Détails et particularités des méthodes d'engagement et de mobilisation (suite)

| Catégorie de méthodes                                   | Méthode   | Définition et/ou exemple   | Particularités selon les critères |   |   |   |   |
|---|---|--|-----------------------------------|---|---|---|---|
|   |   |  | 1                                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Facilitation des décisions et des actions de durabilité | Technique des petits pas  | Additionner les petites actions de durabilité en PE pour mener à des améliorations et à d'importants changements à long terme.<br>Ex. : Installer des bacs de compostage, dédier les stationnements les plus près du bâtiment aux véhicules électriques.   |                                   |   |   |   |   |
|   | Réseautage  | Participer à des activités de réseautage pour en apprendre davantage sur le développement durable en entreprise, pour acquérir des compétences clés et pour créer des contacts avec d'autres PE qui intègrent la durabilité à leurs activités.<br>Ex. : Aller à des conférences ou à des colloques, s'inscrire à des webinaires. |                                   |   |   |   |   |
|   | Formation formelle des employés                                       | Participer à des activités formelles et organisées où le but premier est la formation en développement durable.<br>Ex. : Faire des cours en ligne sur le développement durable, participer à une formation sur la durabilité donnée par un expert.   |                                   |   |   |   |   |
|   | Formation informelle des employés et des dirigeants                   | Réaliser des actions spontanées pour former informellement les autres employés ou les dirigeants en matière de durabilité.<br>Ex. : Partager des conseils relatifs au développement durable dans les courriels internes, s'inscrire à des infolettres de durabilité.   |                                   |   |   |   |   |
|   | Communication engageante, régulière et transparente avec les employés | Assurer une communication honnête, régulière et engageante avec toute l'équipe de la PE par rapport aux activités de durabilité de l'entreprise, de manière à favoriser les échanges productifs et à encourager les innovations liées au développement durable.  |                                   |   |   |   |   |
|   | Encouragement des idées de durabilité des employés                    | Donner l'opportunité aux employés de partager leurs idées de durabilité et prendre celles-ci en compte.<br>Ex. : Installer une boîte à suggestions, organiser une rencontre mensuelle de remue-méninge pour trouver de nouvelles actions.  |                                   |   |   |   |   |
|   | Simplification de la prise de décisions durables                      | Faciliter les décisions liées au développement durable en offrant aux employés des options plus durables.<br>Ex. : Installer un stationnement à bicyclettes sécuritaire, organiser des collectes de batteries ou de stylos périmés pour les faire valoriser correctement.  |                                   |   |   |   |   |

### Détails et particularités des méthodes d'engagement et de mobilisation (suite)

| Catégorie de méthodes | Méthode  | Définition et/ou exemple  | Particularités selon les critères |   |   |   |   |
|-----------------------|--|---|-----------------------------------|---|---|---|---|
|                       |  |   | 1                                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Manières d'agir       | Formulation de la durabilité en tant que concept positif | Ex. : Expliquer que le développement durable est une opportunité, qu'il apporte une multitude de bénéfices et que son intégration aux activités organisationnelles est la bonne chose à faire.  |                                   |   |   |   |   |
|                       | Utilisation d'histoires, de métaphores et d'images       | Ex. : Parler d'entreprises ayant vécu des expériences de durabilité réussies, inventer des métaphores pour exprimer la position actuelle de l'entreprise en matière de durabilité et où elle pourrait aller.  |                                   |   |   |   |   |
|                       | Exemplification du développement durable au quotidien    | Agir de manière à intégrer le développement durable à son propre quotidien et faire des actions durables et responsables pour donner l'exemple.<br>Ex. : Utiliser les transports en commun pour se déplacer, préparer et manger des repas zéro déchet, prendre des notes sur un ordinateur plutôt que sur du papier, acheter des produits éthiques. |                                   |   |   |   |   |
|                       | Champion du développement durable                        | Supporter et défendre la durabilité auprès de ses collègues au quotidien.<br>Ex. : Permettre aux employés de faire du télétravail, prendre en compte la durabilité lors des décisions organisationnelles, s'intéresser aux comportements durables de ses collègues.   |                                   |   |   |   |   |